جامعة الجزائر

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان:

تأثير العمل النقابي في القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بالمجلس النقابي لمؤسسة جامعة الجزائر وملحقاتها للإتحاد العام للعمال الجزائريين

إعداد الطالب :
لخضر جوابي

إشراف الأستاذ :
د/ مسعود بوطاف

السنة الجامعية : 2007 – 2008

مقدمة :

لقد عرف علم النفس العمل و التنظيم تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة ، كمـا شملـت دراساته الكثير من المواضيع بما فيها النقابة التي أصبحت نظاما معترف بها عالميا سواءا من حيث الإهتمامات الأكاديمية في البحث العلمي أو الأهمية الاقتصـادية بالنسـبة لرجـال الأعمال وأصحاب الشركات أو من الجانب الاجتماعي و النفسي للعامل .

وقد شهد القرن 20 نموا تنظيميا نقابيا واسع الانتشار فرضـته الـتغيرات الاجتماعيـة والاقتصادية ، والسياسية ، حيث ارتبطت النقابة ارتباطا وثيقا بظاهرة التصنيع ، و ما تبعه من ظهور مناطق حضارية فرضت وجود مجالات نشاط جديدة للنقابة ، كالمستشفيات ، والمدارس ، والجامعات ...وغيرها وهذا ما شهدته النقابة بالجزائر ممثلة في الاتحاد العـام للعمال الجزائريين .

إن امتداد النشاط النقابي وتطوره خلال السنوات الأخيرة خاصة بدخول الجزائر التعددية السياسية واقتصاد السوق طرح على الساحة مطالب جديدة للكتلة النقابية وعلى رأسـها الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، حيث تحول دور هذا الأخير من جهاز مطلبي إلى الإلحاح على ضرورة إشراكه في اتخاذ كل القرارات التي تخص العمال ، وإصـراره علـى لعـب الأدوار الحاسمة في قضايا العمال .

إن سعي إ.ع.ع.ج إلى المساهمة كطرف أساسي في صناعة القرار في إطار نظام تفرض فيه الدولة هيمنتها بكل قوة خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية صار حتمية لا بد منها ، وقد تضمنتها مطالب جديدة لضمان حق العامل وتنفيذا لمبدأ الشريك الاجتماعي ، وتعتبر الإطارات النقابية طرف أساسي في هذه المعادلة باعتبارها ممثل الطبقة العمالية في الجزائـر كون إ.ع.ع.ج أكبر نقابة من حيث التمثيل ، لذلك ارتأينا معرفة المواقف والتصـورات التي تحملها الطبقة العمالية حول إشراكها في صناعة القرارات الإدارية ، وعلـى أعلـى مستوياتها والمتمثلة في الإطارات النقابية بالمؤسسات الجامعية .

وتمثل الدراسة التي نقدمها محاولة لتحديد دور النقابة في صناعة القرار ، وسـوف نقـوم بمعالجة هذا الموضوع بتقسيم الدراسة إلى قسمين :

بعد عرض للجانب المنهجي للدراسة ، خصصنا القسم الأول للإطار النظري الذي يتوزع على أربعة فصول :

خصصنا الفصل الأول لمفهوم الإدارة من خلال تقديم الأفكار الأساسية لطبيعـة الإدارة وعرض لأهم التعاريف التي تتناول الإدارة بصفة عامة بالإضافة إلى تقديم مختلف نمـاذج الإدارة وصولا إلى وظائفها .

بينما خصصنا الفصل الثاني إلى مسار الحركة النقابية عبر العالم والعالم العربي بصفة عامـة ومسار الحركة النقابية بالجزائر بصفة خاصة منذ الثورة التحريرية إلى التعددية السياسـية حتى السنوات الأخيرة ، كما تعرضنا في هذا الفصل إلى وظائف النقابة ، وأنواع النقابات في بلادنا .

أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لتعريف نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائـريين وهياكلـه كونه شريك اجتماعي ، وقد تعرضنا لأهم الأساليب النقابية التي يتبناها وعن ممارسة حق الإضراب ومدى استغلاله له ، وقد تعرضنا أيضا إلى طبيعة العلاقة بين النقابة و الإدارة ، وقد خصصنا في هذا الفصل أيضا إلى علاقة النقابة متمثلة في الاتحـاد العـالم للعمـال الجزائريين بالتسيير الاقتصادي عبر مختلف مراحله من 1962 حتى سنة 2004 .

وأما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه عملية اتخاذ القرار وعرض لأهم مراحل اتخاذ القـرار ، وكذا أهم أشكالها بالإضافة إلى دور الاتصال و المشاركة في هذه العملية ، والعوامل المـؤثرة بـها ، وعرضنا في الأخير كيفية تنفيذ القرارات الإدارية وامتيازات الإدارة في ذلك .

أما القسم الثاني فخصصناه للجانب الميداني و يضم فصلين :

خصصنا الأول لتقديم الجانب المنهجي بتحديد الاقتراب الميداني وشرح منهج البحـث و التقنيـات المنهجية التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات وتحليل المعطيات بالإضافة إلى لمحة بسيطة عن الدراسـة الاستطلاعية .

وخصنا الفصل الثاني لتقديم وتحليل المعطيات و المعلومات المستقاة من التحقيـق الميـداني ، وهـي المعلومات المتعلقة بواقع نقابة مؤسسة جامعة الجزائر من خلال عملها النقابي وعلاقتها بإدارة جامعـة الجزائر ودورها في عملية صناعة القرارات الإدارية ، ومدى إشراك إ.ع.ع.ج المتمثل في نقابة مؤسسة جامعة الجزائر ، وإمكانية التدخل في القرارات التي لا ترضيها ودور العمال فيها ، من خلال أساليبه النقابية ، ومدى تقبل الإدارة لذلك .

الإشكالية :

ينطلق العمل النقابي من ضرورة إعطاء العمال التمثيل الشرعي داخل المنظمات الإدارية والإنتاجية ، وكان لهذا العمل روابط تاريخية برهنت على أن هذه المنظمة كانت بمثابة آلية تماسك وانسجام بين الهيئات التي لها صلاحية صنع القرار والهيئة القاعدية التي تعمل على تنفيذ القرار .

وقد أضحى التمثيل النقابي من خلال حقب زمنية متتالية يترسخ شيئا فشيئا في ثقافة وسلوك العمال ، وبواسطة النضال الطويل اعترف به كجزء ضروري في عملية تحول التمعات و إرساء مبادىء العدالة الاجتماعية والمساواة بين الطبقات المختلفة .

وكان المشرع الانجليزي أول من أصدر قانون يسمح بتكوين النقابات العمالية وذلك سنة 1825 .[1] ، والجزائر كغيرها من الدول أقرت قوانين تمنح العامل حق ممارسة العمل النقابي والدفاع عن حقوقه ، إذ أنه يحق للعمال الأجراء من جهة ، والمستخدمين من جهة أخرى الذين ينتمون إلى المهنة الواحدة ، أو الفرع الواحد ، أو قطاع النشاط الواحد أن يكونوا تنظيمات نقابية للدفاع عن مصالحهم المادية والمعنوية [2] ، وبعد التعددية السياسية التي أقرها الدستور صدرت العديد من النصوص التشريعية المتعلقة بالحق النقابي وعلاقات العمل مثل : القانون المتعلق بالمنازعات الجماعية في العمل وممارسة الحق النقابي في ظل التعددية وممارسة حق الإضراب[3].

وبناءا على هذا فإن معظم دول العالم تعمل بذه النصوص القانونية التي تنص على إنشاء نقابات و حق الإنتماء إليها ، كما صدرت العديد من الاتفاقيات الدولية التي تنص على ذلك ومن بينها الإتفاقية رقم 87 للمنظمة العالمية للشغل (o.i.i) و التي جاء فيها أن العمال و المستخدمين دون تميز لأي نوع ، لهم الحق و بدون إشعار سابق تأسيس منظمات من اختيارهم ، وكذا الانتماء إلى هذه المنظمات شرط احترام قوانين هذه الأخيرة [4].

---

[1] Francois weiss doctrine et action syndicale en algerie edition;soyas ,paris ,1970, p27

[2] دستور 1990 ، المادة 02 من قانون 90 /14 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي ، ص 588

[3] أمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية – بن عكنون ، 1994 ،ص 85 .

4 Lyon Caoma . Les syndicats ouvriers Puf -1971 .P427

عرفت الجزائر ظهور أول نقابة مركزية سنة 1956 والمسماة بـ:نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، والتي كانت وما زالت تعتبر أكبر نقابة على المستوى الوطني ، رغم ظهور العديد من النقابات المستقلة المنافسة بدخول الجزائر عهد التعددية السياسية .

وبإتباعه سياسة الانتشار على مستوى كل المؤسسات العمومية تمكن الاتحاد من إنشاء الكثير من الفروع النقابية ، كما طور هياكله وأجهزته تماشيا مع الظروف السياسية والاقتصادية ، وبذلك عرف تحولا من دوره المطلبي إلى المطالبة بالاشتراك في القرارات الإدارية ، باعتبارها الممثلة الشرعية للعامل الذي هو أصل وجودها، وأيضا لها علاقة وطيدة بالإدارة التي تخول لها الحق تمثيل الطبقة العاملة. ومن بين نقابات المؤسسة التي أسسها إ.ع.ع.ج نقابة المؤسسة لجامعة الجزائر التي سنتناولها بالدراسة لمحاولة الإجابة عن التساؤلات التالية .

- هل تعتبر هذه النقابة من خلال نشاطها داخل المؤسسسات الجامعية شريكا في اتخـاذ القرارات الإدارية أم رقيب عليها ؟

-و هل بإمكانا التدخل في القرارات الإدارية التي لا ترضي الطبقة العمالية ؟

-ألا يعتبر هذا التدخل في القرارات الإدارية تدخلا في شؤون التسيير الإداري الذي هـو من حق الإدارة وحدها ؟

الفرضيات :

ف1 : فعالية النشاط لنقابة مؤسسة جامعة الجزائر قد يجعل منها شريكا في اتخاذ القرارات الإدارية .

ف2 : مبدأ الشراكة قد يجعل النقابة تتدخل في القرارات الإدارية التي لا ترضي الطبقـة العمالية .

ف3 : مبدأ الشراكة قد يساهم في تداخل الصلاحيات الإدارية و النقابية .

أهداف وحدود الدراسة :

ترجع أهمية موضوع البحث إلى ما تمثله النقابة من أهمية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وحتى النفسية للعامل باعتبارها أداة تعمل على حفظ حقوقه المشروعة ، كما أنها أصبحت إحدى العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة وانسجام وتماسك العمال .وبالرغم من كفاح النقابة الطويل وتطورها ، وظهور بعض النقابات المستقلة بالجزائر ، إلا أنها لا تحظى لحد الآن بالدور الحقيقي الذي يجب أن تكون عليه ، حيث أن ثمة هوة كبيرة بين الإدارة والعامل الممثل من طرف النقابة وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية الصادرة ، وهذا يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها عدم منح النقابة فرصة المشاركة في صناعة القرارات الإدارية ، وعدم إطلاعها عليها إلا بعد صدورها .وهذا ماعاد على العمال بالسلب وذلك لغياب الاحساس لديهم بوجود مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات ، وبالتالي تفرض عليهم تطبيقها من دون مناقشتها ، والذي يعود بالسلب من جانب آخر على المؤسسة بعدم رضا العامل على القرار ، وبالتالي ضعف أدائه للعمل رغم أن التطور الاقتصادي والاجتماعي اليوم يفرض علينا مراعاة الجوانب النفسية للعامل وذلك باتباع أساليب مدروسة ومنظمة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .وقد حددت أهداف الدراسة في هذا البحث بما يلي :

- تحسيس المسؤوليين بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية .
- التعرف على الأسس التي تعتمدها النقابة في التعامل مع الإدارة فيما يتعلق بصناعة القرارات الإدارية .
-محاولة تحليل مطالب النقابة و التطور النوعي لهذه المطالب .
- التعرف على أساليب ضغط النقابة على الإدارة من أجل تمرير مطالبها بالقرارات الإدارية الصادرة .

صعوبات البحث :

معظم البحوث العلمية تلقى عوائق و صعوبات أثناء البحث ، وقد صادفتنا مجموعة مـن المشاكل في بحثنا هذا خاصة في الجانب التطبيقي ، وقد عملنا على تلخيصها في النقـاط التالية :

أولا : عدم تعاون أغلبية الإطارات النقابية بنقابة مؤسسة جامعة الجزائر و صعوبة تحديـد لقاءات ثابتة معهم من أجل إفادتنا بالمعلومات الضرورية عن هذا المجلس وتهرب الكثير من مسؤولية ملء الاستمارات ، وفي الحقيقة لم نتوصل إلى السبب الحقيقي من هذا التصرف الذي جعلنا نضاعف الجهد على حساب ميزانية البحث وعنصر الوقت .

ثانيا : انعدام الوثائق الرسمية التي تبين تأسيس معظم الفروع النقابيـة لهـذا المجلـس ، و المسؤوليين الذين توالوا على رئاسة هذه الفروع ، كما لم نـتمكن مـن ضـبط عـدد المنخرطين بهذا المجلس .

ثالثا : قلة الأرشيف ، بمعظم الفروع التي تشكل المجلس النقابي .

رابعا : تهرب معظم الإطارات النقابية من المقابلات المخصصة كأداة للبحث مما اضطررنا إلى تغيير الأداة من المقابلة إلى استمارة الاستبيان .

تحديد المفاهيم :

1- تعريف النقابة :

* **لغة :** جاء في منهج اللغة والأعلام أن النقابة جماعة مؤلفة من أصحاب الفنون أو المهن للمدافعة عن حقوقهم المشتركة ، و أن النقيب شاهد القـوم و ضـمينهم ، و عـريفهم وسيدهم ، سمي بذلك لأنه نقيب عن أمورهم[1].

* **إصطلاحا** : يصف إسماعيل رفيق برة النقابة بأنها أدوات أو وسـائل تضـمن تحقيـق الأهداف و أنها الشكل التنظيمي القادر على الوفاء بما تتطلبه الطبقة العاملة[2].

أما لاروس فيرى أن النقابة تجمع من أجل الدفاع عن المعالم المهنية المشتركة بين الأعضاء المنخرطين[3].

ويرى غريفول أن النقابة هي حركة الطبقة العاملة التي تبغي الوصول إلى كامل حقوقها في المصنع وفي المعمل ، و يؤكد أن هذا المكسب هو نتاج الجهود الشخصية المباشـرة الـتي مارسها العامل[4].

يبرز من ذلك أن النقابة تنظيم جماهيري تضم جماهير العمال من صناعيين و حـرفيين و أرباب العمل ، كما نخلص إلى أنها تحمل في طياتها الكثير من العناصر الإيجابيـة أبرزهـا التعاون و التفاوض و هما عنصرين أساسيين يتطلبهما أي تنظيم لتحقيق الاسـتمرارية و الاستقرار .

وهذا ماتمثله بالجزائر نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، إذ أنها منظمة عماليـة نقابيـة مستقلة عن وصاية السلطة و الأحزاب السياسية ، تناضل في سبيل الحفاظ على حقـوق العامل ، وقد تأسست سنة 1956 و لا زالت تواصل نضالها النقابي إلى غاية اليوم حيـث تحظى بصى واسع في الأوساط العمالية .

---

[1] المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة 31 ، منشورات دار المشرق ، بيروت ، لبنان 1991 ، ص 125

[2] كتاب علم الاجتماع ، مجلة متخصصة تهتم بالأبحاث الجامعية ،نظرية ميدانية –جامعة الجزائر-العدد الخامس1992-1993 ،ص 33.

[3] Grand dictionnaire –ENCYCLOPEDIE ,larouss ,p138.

[4] جورج لفران ، الحركة النقابية في العالم ، ترجمة الياس المرعي ، منشورات عويدات –بيروت، باريس ، ص 75 .

2- تعريف اتخاذ القرار :

* **لغة** : جاء في معجم اللغة و الأعلام أن القرار هو ما حث عليه الرأي من الحكم في مسألة ، وقرره في المكان أو في العمل ، أي ثبته فيه[1].

وعليه فإن القرار لغة هو عملية إقرار حكم معين في مسألة محددة .

* **اصطلاحا** : لقد تعددت تعاريف إعداد و اتخاذ القرارات بتعدد المهتمين بهذا المجال إلا أننا اقتصرنا على ذكر الأهم منها :

إن معنى كلمة قرار كما يرى محمد علي شهيب 1990 يمثل العمل الذي يقوم به المسير لتقرير و حسم المواقف و المسائل مع استخدام الحكم الشخصي[2].أما محمد السعيد عبد الفتاح فيرى أن اتخاذ القرار هو الإختيار بين البدائل بحيث يميل الإداري إلى نتيجة معينة كما يجب أن يؤديه و كما يجب أن لا يؤديه في موقف معين و وقت معين[3].و هذا مجدي عبد الكريم حبيب فيرى أن اتخاذ القرارات سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين[4].

نستخلص من هذه التعاريف أن عملية اتخاذ القرار سلوك أو اتجاه ننتقيه من بين مجموعة من البدائل مراعيين بذلك عاملي رغبة العمال و العامل الزمني ، كما أنه أداة يستخدمها المسير لمواجهة المواقف و المشكلات أثناء العمل ، وهي أداة يستخدمها الإداري تمثل قدرته و نفوذه لمباشرة العمل ، وبالتالي فهي عملية معقدة و صعبة يقتضي تنفيذها الكثير من الدقة و الخبرة .

إذن نقصد بإعداد و اتخاذ القرارات في مجال بحثنا القرارات المشتركة بين النقابة و الإدارة ، فالقرارات الجماعية عادة ما تتخذ بالطريقة التفاعلية [5]، ذلك أن مشاركة الطرفين في صنع القرار يترتب عنه نتائج مهمة كإمكانية اقتراح عدد أكبر من الحلول و إعطاء العامل الشعور بالأهمية و القابلية للتغيير عند الإشراك في اتخاذ القرار .

---

[1] المنجد في اللغة و الأعلام ، المرجع السابق ، ص 138

[2] محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، المكتبة الإدارية ، الدار الجامعية ، 1992 ، ص37

[3]و [4] بوعمامة اسماعيل ، تحديد حاجيات تكوين إطارات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في استراتيجية إتخاذ القرار، رسالة ماجيستير- جامعة الجزائر- 2001.

[5] محمد عدنان النجار ، إدارة الأفراد ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات –جامعة دمشق - 1993، ص127

الجانب النظري

الفصل الأول :

الإدارة :

- تمهيد

1- طبيعة الإدارة

2- مفهوم الإدارة

3-تطور نماذج الإدارة ونظرياتا

1/3 النموذج البيروقراطي

2/3 نظرية الإدارة العلمية

3/3 نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة ونماذجها

4/3 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

5/3 نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار

6/3 نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

مقدمة :

كثيرا ما نجد في الواقع مصطلحات إدارة فريق كرة القـدم ، إدارة المعـارك ، و إدارة المدرسة ، و إدارة الفندق ، إدارة المستشفى و نجد أنفسـنا نحتـاج إلى الإدارة حـتى في الحفلات و الندوات و المؤتمرات .

و هنا يجب أن ننوه أنه ليس الإداري هو هرقل الذي ينقذ جماعته من الوهن بقوة عضلاته، ولا هو بزرقاء اليمامة التي تمكن بحدة الإبصار من تنبيه قبيلتها من الأخطار القادمة قبـل حلولها .

إن الإداري الناجح هو من يستطيع تنظيم استثمار الإمكانات المتاحة لدى الجماعة الـتي يديرها في خدمة المراسي التي يقتنعون بأهمية استهدافها خدمة لتحقيق أفضـل مسـتوى يمكنهم التقدم إليه على ضوء الظروف المؤثرة و الدوافع الملحة مع ضمان تعاون الجميع ، وتكامل الجهود وتماشي الصدر و الإزدواجية .

وتعتبر الإدارة مطلبا ملحا حيثما وجدت جماعة مهما صغر حجم هذه الجماعة ، ومهمـا قل شأن المهمات التي تؤديها ، فقد أودى سوء إدارة خروج الطلبة من إحدى المدارس مع نهاية اليوم الدراسي بحياة عدد من صغار التلاميذ داستهم بغير قصد الجموع المتدافعة في آن واحد من مخرج واحد في دولة عصرية وفي عام 2000 م.

فالإدارة تقتضي تحريك الموارد البشرية و المادية يشكل منظم سعيا وراء هدم نسيجهم مع مصالح الجماعة ، ويتفق مع الظروف التي تعيشها أو ستواجهها بعد حين .

1 - طبيعة الإدارة :

قبل أن نقدم تعريفا للإدارة علينا أن نجيب على سؤال حول طبيعة الإدارة إن كانت فنا أم علما ؟ وفي هذا الصدد ينهي محمد منير مرسي الجدل حول طبيعة إدارة ، و إن كانت فنا أم علما أم مهنة بعبارة ذكية حين يصوغ السؤال بطريقة أخرى فيسأل عن دور الجوانب الفنية و العلمية و المهنية في العملية الإدارية [1] .

بمعنى الإقرار بأنه من طبيعة الإدارة أن تتطلب من القائمين عليها توافر خصائص شخصية وخيرات صقلتها التجارب ، أي تطور المهارة الفنية لديهم من أسلوب استخدامهم للمعارف و المعلومات ، وهكذا نجد من يركز على هذا الجانب في الإدارة يعرفونا بأنها فن يخدمه من تمرس عليه و يحتاج إلى مواهب و ابتكار وحسن تصرف في تطبيق المعارف و المعلومات [2].

ولربما كان من يركز على جانب الفنية في الإدارة أكثر من تحليلهم للجانب الفكري الذي استند إليه الأداء ، إنهم ينظرون إلى الكيفية التي أفضت إليها الإجراءات الإدارية ، ولكنهم لا يتساءلون عن الأسباب التي جعلت الإداري يواجه الأمور بهذا الشكل أو ذاك ، بمعنى أنهم يغضون الطرف عن الجانب العلمي المعرفي المفسر للإجراءات المتخذة في موقف من المواقف .

لقد كانت الإدارة قديما ترتكز بشكل كبير إلى الجانب الفني ، وبذلك كان إبن الشيخ شيخا بحكم تعايشه مع والده وتقمصه لتصرفاته فيتدبر أمور عشيرته على ضوء الخبرة المستفادة من الوالد ، والتنشئة الاجتماعية في أحضان المشيخة ، تماما كما يتعلم إبن النجار أو الحداد فنون مهنة والده بالقدوة و المحاكاة و بشكل آلي ، حتى أن بعض الأسر قد أخذ ألقابا من الفن الذي احترفته ، و كثيرا ما نلاحظ ذلك عند الأسر الشامية ممن أخذوا كنية البيطار أو الشرباتي أو البندقجي أو الحلواني ... إلخ

ولكن الإدارة بدءا من القرن العشرين على الأقل أو بدءا من الحركة التايلورية وقد أخذت تنحو منحا علميا ، و أخذ رجالات الإدارة يستندون إلى مبادئ العلم و المفاهيم المستمدة منه ، سواءا في تدارسهم للعلاقات بين جوانب المواقف التي يحتاجون إلى اتخاذ قرارات فيها و تحليلها و الاستنتاج منها أو في الإجراءات التي يعتمدونا : كأنظمة الحوافز التي كثيرا ما استفادت من المفاهيم التي أرستها مدارس علم النفس ، وعلماء مثل سكينر وليفين و وينر تايمر وغيرهم .

---

[1] و [2] بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، دار اليازوري – عمان 1999 ص 254

2- مفهوم الإدارة :

يرى عبد العزيز صالح بن حبتور أن الأصل اللاتيني للكلمة هو Adminstration أي أن الكلمة تعني To serve خدمة الأخرين ، أو يصل عن طريـق الإدارة إلى أداء الخدمـة ، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة ، أما الإدارة بمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءات [1].

و يعرفها العيسوي عبد الرحمان بأنا عبارة عن عملية تخطيط و تنظيم و توجيـه عوامـل الإنتاج في مشروع وما ، و يطبق هذا المصطلح في الوقت نفسه على المنظمين في التسلسل الهرمي و المنفذين لعملية الإدارة ذاتا ، الذين يقومون بأداء هذه المهام و الوظائف .

و هناك من يعرفها بأنا عملية توجيه النشاط البشري بشكل خاضع للسيطرة نحو أهداف يكون في تحقيقها ما يساعد على التطور باتجاهات مدروسة .

و قدم "باول هارسي " و " كينت بلايكارد " تعريفا للإدارة أشار فيه إلى أنا عملية تقوم على أساس العمل مع و بين الأفراد و الجماعات و الموارد الأخـرى لإنجـاز الأهـداف التنظيمية [2].

و يعرفها محمد السعيد عبد الفتاح بأنا عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء و توجيه و تسيير و المحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة و المنسقة و المتعاونة [3].

كما يعرفها فريدريك تايلور على أنا المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجـال أن يعلمـوه ثم التأكد من أنم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها ، كما عرفها هنري فايول على أنا : أن نقوم بالإدارة معناه أن نتنبأ و أن نخطط و ننظم و أن نصدر الأوامر و أن ننسق و نراقب .

[1] عبد العزيز صالح حبتور ، أصول و مبادئ الإدارة العامة –الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ودار الثقافة والتوزيع –عمان الأردن،1992، ص 32 ، 33.

[2] paul herseym kennth blachrdm M management of organizationl behavoir–n- j-prebtice –haul -1988KK –p05

[3] محمد السعيد عبد الفتاح ،المرجع السابق ص 11.

و يرى عماربخوش بأنا الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة ، و تقديم الخدامات الضرورية للمواطنين ، و ذلك في إطار القوانين المرسومة و الأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خططها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية[1].

وعرفها " دونالد كلو Donaldj Clough بأنا فن قيادة توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك [2] .

ويعرفها كمال حمد أبو الخير بأنا فن ، و الفن هنا يشير إلى الأساس المهاري للممارسة ، أي المهارات المكتسبة و تتوفر لدى شخص ، بحيث يستخدمها في تطبيق العلم ، بحيـث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج ، و بالأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق [3].

كما يميل البعض إلى أخذ تعريف الإدارة من مهمة المدير نفسه ، فالدور الـذي يؤديـه الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين :

الأولى : أن يتعامل مع كل فرد با كوحدة بشرية مستقلة قائمة بذاتا تختلف عن غيرهـا من الوحدات المكونة لهذا ا لتمع البشري بنشأته و تربيته .

الثانية : تفرض على الإداري أن يتعامل مع المنظمة ككل أو ككيان و تنظيم موحد محاولا أن ينطلق بذا الكيان الضخم و التجمع البشري العظيم بكل طاقاته و إمكاناته في اتجـاه الهدف المرجو .

وأيا كان الاتجاه في النظر إلى مفهوم الإدارة ، فالمؤكد أن العملية الإدارية لها طرفان هامان هما الإداري و الجماعة ، فالإداري هو الذي يقوم بالتنسيق بين جهود أفـراد الجماعـة وتوجبه هذه الجهود و الإشراف عليها وتحفيزها من أجل الوصول إلى الهدف .

و نحن إذا نحاول وضع تعريف مبسط للإدارة فنقول أنا تعني توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما ، قصد تحقيق أهداف محددة و مرسومة .

---

1 عمار بخوش الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة –المؤسسة الوطنية للكتاب –الجزائر –بدون طبعة - 1984 ، ص 15

2 Donald Clough –Concepts in Management Sciencem New Delhi prentice –hall – india –private limited 1968 P08.

3 كمال حمد أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية – مكتبة عين شمس – القاهرة –مصر –بدون طبعة -1985 ص 239

3- تطور نماذج الإدارة و نظرياتا :

بدأت المحاولات الهادفة إلى صياغة فروض نظرية بدف وضع نماذج تفسـير الممارسـات التطبيقية في الإدارة ، وتنظيم النشاطات على أسس مدروسة مع مطلع القرن العشرين وقد استخلصت هذه الفروض في بادئ الأمر من تحليل الملاحظات المنظمة لإدارة النشـاط في مجالي الصناعة و مؤسسات العمل الإنتاجي ، وكانت " التايلورية" بمثابة أولى النظريـات عندما ننظر إلى الإدارة من الجانب العلمي .

غير ربطنا لتطور الإدارة ببدايات القرن العشرين لا يعني بأي حـال أن الإدارة لم تكـن تتدي بقواعد أو تستند إلى اجتهادات معللة ، فتاريخ الفكر الإداري مليء بالتوجيهـات المشتقة من التشريعات الدينية و المدنية ومن يتصفح الفكر الإسلامي كشـريعة للـدنيا و الآخرة يجد العديد من القواعد التي توخت تنظيم النشاط الإداري .

فالمسلم مطالب بطاعة أولي الأمر ، وقيادة المسلمين تخضع للتقييم ، فهذا أمير المؤمنين عمر بن الخطاب يطالب الناس بتصحيح الإعوجاج الذي يمكن أن يوجد في سلوكه ، " مـن رأى منكم في اعوجاجا فليقومه " ، وللقاعدة وجهة نظرها في اتخاذ القرارات " وأمـرهم شورى بينهم " (سورة الشورى :38)، والمسؤولية في العمل تقع على الجميـع " ومـن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره (سورة الزلزلـة :07) ، " مـن عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها وما ربك بظلام للعبيد " (سورة فصـلت :46)، " قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب " (سورة الزمر :09) ، " لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت و عليها ما اكتسبت " ويعطي الله العامل أجره قبل أن يجف عرقه ، وهكذا ... ووضعيا لفت "دوركايم " الإنتباه إلى نجـاح التنظيمات يقتضي تقسيم العمل فيها ، وشددت الإدارات بعد الثورة الصناعية في أوروبا على تصنيف العاملين في فئات ، وتحديد الصلاحيات و المسؤوليات المناطة بكـل فئـة ، وتوزيع وقت العمل و تقييم الكفايات و ما إلى ذلك ، وحـتى لا يتشـتت الـذهن في الإرهاصات التي مهدت لإتجاهات تطور النظر في الإدارة نعود للتركيز على النمـاذج و النظريات في الإدارة .

أولا : النموذج البيروقراطي :

قدم عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " هذا النموذج القائم على فروض نظرية مشتقة من فحصه للمنطلقات التي تستند إليها سلطات مختلفة في استصدار الأوامر وتمريرها و الأشكال المختلفة التي تأتي عليها صور التنفيذ ، حيث كان يرى أن السلطة إما أن تكون مستمدة من وضع القيادة الاجتماعية ، أو من التأثير الشخصي للقيادة ، أو من القوانين و الأنظمة و التعليمات .

وقد أجرى" فيبر " دراساته على التنظيمات الإدارية الواسعة النطاق كالدوائر الحكومية و الشركات الكبرى و مؤسسات القطاع العام ، وقد قادته استنتاجاته إلى أن الإدارة تستطيع أن تحقق أهدافها بشكل أفضل حين تنظم بطريقة " هيراركية " –أي هرمية –من القمة حيث تصنع القرارات ، وفي تدرج متابع يقود إلى القاعدة حيث يتم التنفيذ وفقا لنصوص اللوائح المكتوبة ، والمنظمة للأدوار تماشيا مع المراكز و المسؤوليات و الصلاحيات المناطة بكل مركز بحكم التسلسل الإداري .

و لقد وجد الكثير من الباحثين أن هذا النموذج الذي يستمد الإداري فيه سلطته من الأنظمة يبدو منطقيا ، تسير الأعمال فيه ضمن قواعد رسمية تستبعد الأحوال المزاجية و الاجتهادات الفردية التي تبتعد أحيانا عن أهداف النظام في اندفاعها وراء معالجة مؤثرات موقفية وقتية .

ومع أن النموذج يمتدح بسبب تطابق مخرجاته العادية مع المواصفات و التوقعات المحددة سلفا ، إلا أنه ينتقد من جهة أخرى لكونه بطيء في تنفيذ المهمات بسبب إمعانه في المركزية ، والتزامه بالروتين و حرفية النصوص أكثر من الالتفاف إلى روحها بشكل لم يعد يتناسب و المتطلبات في عالم تتجدد فيه المتغيرات مرات عدة في العقد الواحد من السنوات [1].

[1] طارق البدري ، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار الفكر ،2001،ص 87.

ثانيا : نظرية الإدارة العلمية :

ينطلق أصحاب هذه النظرية من مدخل مؤداه أن العملية الإدارية يمكن أن تخضع للدراسة العلمية ، وأن الإنتاجية في أية مؤسسة يمكن أن تكون متغيرا تابعا لمتغير آخر ، وكان هذا المتغير الأخير من وجهة نظر " فردريك تايلور " مؤسس حركة الإدارة العلمية هو المورد البشري التنفيذي .

ابتدأ تايلور حياته فنيا في منشأة صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وتطورت معه الأمور حين غدا كبير مهندسي الشركات الكبرى لصناعة الصلب هناك ، فمديرا للشركة في نهاية الأمر ، و أثناء عمله لاحظ تايلور أن العمال يقومون خلال أدائهم للعمل بحركات تأخذ نصيبا وافرا من جهدهم ووقت عملهم ، ولكنها لا تشكل جزئية ضرورية لاستكمال العمل ، مع أنها تتكرر باستمرار لدى العمال و تختلط بالحركات الضرورية و لا يلاحظ المشرف الإداري ذلك ، أو أنه لا يقدر حجم التعطيل الذي تسبب فيه مثل هذه الحركات ، فلو استبعدت هذه الحركات التي لا تجدي نفعا بالنسبة للإدارة فإن ما كانت تقتطعه من جهد العامل يتم توفيره ، ويتركز هذه المرة في الحركات الضرورية المنتجة ، مما يزيد من ربحيتها ، فتطلب المزيد من الإنتاج لتحقيق المزيد من الأرباح .

والمزيد من الإنتاج سيأتي من خلال الأداء الاقتصادي للعمال ، مما يبرر وضع نظام حوافز لهم يشجعهم على الإنتاج ، ويتناسب وزيادة المهارة في العمل ، هذه المهارة التي تظهر نتائجها في كمية الإنتاج و مواصفاته .

إذن فالحركة التايلرية قد ركزت على تحليل الأداء في عمل العمال إلى عناصره الأساسية و جعلته يتتالى في خطوات بترتيب معين يحقق الإنجاز الأمثل في المدى الزمني المدروس بمعنى أن تايلور قد ركز على القاعدة العريضة في هرم إدارة العمل .

بالمقابل عمل المهندس الفرنسي " هنري فايول " في الاتجاه نفسه ، ومن أجل زيادة الكفاية الإنتاجية ، ولكن بتحليل مهام و وظائف الإدارة حيث قسمها إلى :

- المهام الإدارية العليا كالتخطيط و التنظيم و صناعة القرار .
- المهام التمويلية
- المهام المحاسبية

- المهام التجارية
- مهمات السلامة و الأمن
- المهمات الفنية و الإنتاجية .

وقد كان تركيزه منصبا بالدرجة الأولى على تحليل وظائف الإدارة العليا ، أي قمة هـرم الإدارة ، مثل التخطيط و التنظيم و التنسيق و اتخاذ القرارات ، حيث اعتـبر أن زيـادة الفاعلية القائمة على الممارسة المدروسة علميا لهذه الوظائف يمكن أن تـؤدي إلى زيـادة مردود العمليات في المؤسسة .

ومن المبادئ التي انبثقت عن نظرية هنري فايول ، وكان لها تأثير هـام في علـوم الإدارة وإدارة الأعمال بشكل خاص ما يلي :

1- العمل على المساواة بين العاملين من مستوى واحد حين التعامل معهم .

2- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

3- مراعاة التناسب بين مكانة الفرد في التنظيم و مركزه و المسؤوليات المناطة به .

4- الموازنة بين الصلاحيات و حجم المسؤوليات .

5- وحدة القيادة ، فللمؤسسة مدير عام واحد ، ولكل مجموعة تعمل عمـلا متجانسـا رئيس واحد أيضا .

6- توزيع العمل وفق الاختصاصات .

7- تدعيم الاستقرار في الوظيفة .

8- تناسب حوافز العاملين مع درجة عطائهم .

9- تحاشي الازدواجية حفاظا على التكامل في أداء العاملين .

10- الالتزام بالتعليمات الموصوفة بلوائح العمل .

ثالثا : نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة ونماذجها :

في حين ركزت نظريات الإدارة العلمية على تحليل العمل ، سواء في قمة هـرم الإدارة أو قاعدته من أجل زيادة الإنتاج من خلال الاستثمار الأفضل لقدرات العاملين و إمكاناتم ، انطلقت نماذج العلاقات الإنسانية من مدخل التـأثير الجـوهري للعوامـل النفسـية و

الاجتماعية ، والمتاحة التي توافر في بيئة العمل على الإنتاجيـة في العمـل ، أي مـدخل العلاقات الإنسانية في العمل كسبيل لزيادة الإنتاجية .

ولا يقصد أصحاب هذا المدخل أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشـرة مـع العاملين ، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري و المرؤوسـين لأن جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ، ولكـن مـا يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية و الاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة و مقاومة السلطة ، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نـوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنم بعناية مثلما تولى متطلبات العمل عنايتها ، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقا بمشكلات يستطيع أن يركز في العمل فتقل الأخطار التي يرتكبها و تزداد وجوه التكامل بين عمله و أعمـال الفريـق ، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعما لاستمرارية المؤسسة و نجاحها ، وبـذا يضـمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها .

إن المعني الذي تقوم عليه نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة بنماذجها المتعددة مخـالف تماما للمعنى الذي تستند إليه نظرية الإدارة العلمية في محاولتها تنظـيم سـلوك الأفـراد ليصبحوا امتدادا للآلات ، إذ يتم التشديد في نماذج العلاقات الإنسـانية علـى كفـاءة الإنتاجية في العمل كمحصلة لتكامل مطالب العمل مع المناخ النفسي الاجتماعي في بيئة العمل ، أي مراعاة الحاجات واستثمار الدوافع وتطوير أنماط إيجابية للتفاعل .

وفي الختام توجه العلاقات الإنسانية إلى تنمية الإنتاج تماما مثلما توجه الإدارة العلمية للغاية نفسها ، ولذلك وجدنا " دوغلاس ماكريجر " يؤكد حتمية وصـول الإدارة بالعلاقـات الإنسانية إلى النتائج نفسها التي تتوخاها الإدارة العلمية منطلقا من الافتراضات التالية :

*إن الإنسان السوي بطبعه يميل إلى النجاح في العمل مثلما يطلب التفوق في اللعب .

*إن الإنسان في الظروف الملائمة يتحمل مسؤولياته في العمل .

*إن الإنسان عادة يقوم بفرض رقابة على أدائه من جانب ذاته مسترشدا بالمعاير .

*إن الإنسان يتدارس ظروف الموقف ، ويوجه نفسه بشكل يتلائم مع متطلباته .

*حين ينجز الإنسان عمله بالشكل المتوافق مع الأهداف يجد إثابة لإلتزامه بالعمل مترافقة مع الرضى عن الإنجاز .

لقد كانت " ماري باركر " من أوائل المهتمين بهذا المنطلق في الإدارة ، حين أكدت أهمية استثمار المناخ النفسي الاجتماعي في تعزيز الدافعية للعمل ، وكانت الدراسات و التجارب التي قام بها " جورج التون " ورفاقه للتعرف على العوامل المتصلة بالأداء لدى العاملين في شركة Western Electric في الولايات المتحدة دعامة هامة في ترسيخ المفاهيم المتصلة ببعد العلاقات الإنسانية في الإدارة ، ونوجزها في التالي :

*أثبتت إحدى تجارب " مايو " أن مستوى الإنتاج كان يرتفع في جو تسوده علاقات المودة بين العاملين و الإحساس الذاتي بالمسؤولية .

*أثبتت تجربة أخرى لمايو ورفاقه بأن إشعار المستخدمين بأهميتهم وضرورتهم في مركز عملهم تزيد من كفاياتهم الإنتاجية .

*أثبتت الدراسات أن استجابات العاملين للإدارة لا تعكس مواقف فردية وإنما تأتي كمحصلة للتفاعل بين أعضاء فريق العمل .

*أوضحت الدراسات أهمية اشتراك العاملين في صياغة القرارات المتصلة بالعمل المناط بهم.

وترتب على مثل هذه المفاهيم التي صارت تؤخذ بعين الاعتبار في أعمال الإدارة أن أصبحت المؤسسات تتم بتأسيس إدارات لشؤون العاملين يكون من مهامها العناية بالمورد البشري في المؤسسة من حيث ، تحسين ظروف العمل وعقد الدورات وحل المشكلات ، وإقرار أجور عادلة تدفع في مواعيد مواتية مع نظام مدروس للحوافز و الإجازات ، وخدمات صحية وترويجية ، وضمان اجتماعي وما إلى ذلك ، بمعنى الاهتمام بارتفاع الروح المعنوية كما وصفها " شستر بارنارد "[1] .

رابعا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :

أي النظر إلى أية مؤسسة في إدارتها لوظائفها تماما كما تنظر إلى أحد الأنظمة الاجتماعية ، نظام الأسرة أو النظام الديني أو التربوي أو السياسي ، فسلوك العاملين في هذه المؤسسة محكوم كما يرى " جيتزلز" ببعدين : الأول ويتعلق بتنظيم المراكز و الأدوار و التوقعات

---
[1] سامي سلطي عريفج ،المرجع السابق ، ص 26

المرتبة بها ، والآخر يتعلق بالبعد الشخصي و الذي يعكس طبـائع الأفـراد و حاجـاتهم وظروفهم .

فلو أخذنا النظام الأسري كمثال على الأنظمة الاجتماعية لوجدنا أن مركز رب الأسـرة يفرض عليه أن يقوم بأدوار متوقعة من كل رب أسرة ، وتتقارب هذه الأدوار في الثقافـة الواحدة ، ولكن أسلوب كل رب أسرة في تنفيذه يختلف من أسرة لأخرى ، أي أن قيام رب الأسرة بدوره لا يأخذ صورة نمطية في جميع الأسر بحكم توقعات الدور وحسـب ، وإنما يمارس كل أب الأدوار نفسها ولكن بطريقة تميزه عن الآخـرين وفقـا لخصائصـه الشخصية و الحاجات والمشكلات التي تنشأ من ظروف الأسرة وموقف الزوجة من الأب ونوع العلاقة التي تربطه بها ، وما إلى ذلك .

فتكون النتيجة أن الآباء يستمرون بالقيام بأدوارهم كآباء ، ولكن بعضهم يماري نفـس أدوار الآباء بطريقة ديكتاتورية أو ديمقراطية أو انزامية أو غير واعية ، فتختلـف نوعيـة الأبناء الذين تفرزهم هذه الأسر وتكون الفروق بين أب وآخر أحيانا " كـالفرق بـين السماء والأرض كما يقال في الأحاديث التي يتداولها الناس " .

والأمر نفسه يمكن أن نلاحظه في حالة مدير المدرسة في النظام التربوي ، فمـع أن أدوار مديري المدارس المتناظرين في المركز واحدة إلا أن سمعة مدارسهم تباين مما يدل أن الإدارة تعمل دائما من بعدين أحدهما معياري رسمي و الآخر قائم على التأثير الشخصي .

ومع كل ما سبق يبقى الأب أبا ولا يتحول إلى شيء آخر ، تماما كما يبقى المدير مديرا و المعلم معلما وكلهم يقوم بالدور المناط به بطريقة مشبعة بالجانب الشخصي أو مفرغه منه.

وحين تستطيع الإدارة أن تقوم بدورها بطريقة شخصية تلاقى مع المواقـف الشخصـية للعاملين عند أداء أدوارهم ، تسير المؤسسة باتجاه أهدافها بنجاح أما الإداري الذي يتجاوز دوره وتأتي قراراته شخصية خالصة فإنه كثيرا ما يتصادم مع مرؤوسه لأنه مـن طبيعـة الأدوار في أية مؤسسة أن تكامل ، و الانحراف بعيدا عنها يحول دون تلاقـي المراكـز ، وكذلك نجد أن الإداري الذي يستمر في إطار الدور و لا يراعي الأوضاع التي تنشأ مـن البعد الشخصي يفشل هو الآخر ، لأن الأدوار يمارسها الأشخاص .

و الإدارة كعملية اجتماعية من وجهة " جوبا " هي إدارة للسلوك البشري بالدرجة الأولى ، ويرى جوبا مثلما يرى جيتزلز أن الإداري يؤثر في مرؤوسيه بفعل سلطتين : الأولى رسمية يمثلها الدور المستمد من مكانه في التنظيم الرسمي ، وفي هذا يتشابه مع غيره من الإداريين ، والثانية غير رسمية تمثلها قوة التأثير الشخصي للإداري ، وبذا يتميز عن غيره .
ولكن جوبا يفترض أن هاتين السلطتين لا تعملان دائما في الاتجاه نفسه ، بمعنى أن بينهما قوة طرد بفعل تعارض ما هو رسمي مع ما هو شخصي ، ولكن تأثير القوة الطاردة يتقلص بفعل قوة الجذب الناشئة عن التزام أطراف معادلة الإدارة (الرئيس و المرؤوسين)في أهداف المؤسسة و الاشتراك في السعي نح قيم واحدة في الثقافة السائدة .
ويفترض جوبا أن الإداري الناجح يلعب دورا يتوسط بين التأكيد على حرفية التعليمات المركزية و اللامركزية في التنفيذ ، فلا يغفل عن أهداف المؤسسة و لا يتجاهل ظروف العاملين فيها .

خامسا : نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار :

كان " هربرت سيمون " وهو من تلامذة " ماكس فيبر " صاحب النموذج البيروقراطي الذي تناولناه في بداية حديثنا عن نظريات الإدارة ، قد افترض أن عملية اتخاذ القرارات لربما كانت أهم جانب إداري في أي تنظيم ، لأن عمل أي تنظيم يوجه بأنواع مختلفة من القرارات من مستويات متباينة تمتد من قمة النظام حتى قاعدته إذ يحتاج المنفذ أن يتخذ قرارات حول كيفية تطويع القرارات للتنفيذ ، فمشكلة الإداري كما يرى سيمون لا تكمن في إصدار القرارات ، وإنما في دراسة المعطيات و المعلومات التي تستند إليها القرار ، وتفسيرها بشكل يجعل الاستنتاج منها والبناء عليها سليما و عمليا .
هذه من ناحية ومن ناحية أخرى لا بد من الرجوع إلى النظام القيمي الذي يحكم عمل التنظيم بشكل عام ، كمحك يضمن للقرار أن يكون قابلا للتنفيذ بشكل عام لا يتعارض مع قرارات أخرى بصورة تخدم أهداف التنظيم و غاياته .
وعندما نتحدث عن اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في فصل لاحق سنبين أهمية القرارات و أنواعها وخطوات اتخاذ القرارات ومن يشارك في صنعه ، ولكن اهتمامنا هنا

ينصب على بيان محورية موضوع القرارات في العمل الإداري لدى أصحاب نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار .

وقد يكون في اعتمادنا لنموذج "جريفيش Griffiths" في توضيح مفاهيم هذه النظرية ما يبرره ، خصوصا و أن معظم فروضه قد اشتقها من دراسات شملت الإدارات التعليمية و التربوية .

فالإدارة من منظوره عملية ضبط وتوجيه للعمل في التنظيمات التي تكون من جماعة أو أفراد يمارسون أنشطة هادفة مرتبطة بعضها ببعض ، وتكون مهمة الإدارة الأساسية في توجيهها للأنشطة هي في تنظيم عملية اتخاذ القرارات بصورة رشيدة [1].

ولفحص وجهة النظر السابقة واختيارها كان على غريفيثس أن يضع تصورا لمجموعة من الفروض التي يمكن إخضاعها للقياس ومن هذه الفروض مايلي :

-تختلف التنظيمات بعضها عن بعض باختلاف طبيعة عملية اتخاذ القرارات فيها .

-إن أهم ما يميز إدارات المؤسسات التربوية عن المؤسسة العسكرية ، والعسكرية عن الصناعية و الأخيرة عن مؤسسات إدارة الأعمال هو ما بينها من اختلاف في عملية اتخاذ القرارات .

-كلما زادت المساحة المخصصة للقرارات غير الرسمية في إطار القرارات الرسمية كلما زادت جودة المنتجات .

- تزداد فعالية قرارات الإداري إذا ضبط عملية اتخاذ القرارات بدل أن يتصدى لصنع القرارات .

-ليست وظيفة الإداري اتخاذ القرارات و إنما وظيفته تطوير عملية اتخاذ القرارات .

-تناسب فعالية الرئيس عكسيا مع عدد القرارات التي يتخذها شخصيا .

-إذا كان عمل الإداري ينصب على اتخاذ قرارات بشأن عملية اتخاذ القرار يكون أكثر قبولا من مرؤوسيه مما لو انصب عمله على اتخاذ القرارات بشأن المؤسسة نفسها .

---

[1] نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، 1983 ، ص154.

سادسا : نظريات الإدارة كوظائف و مكونات :

يترجم الدكتور محمد منير مرسي نظرية " سيزر Sears " في الإدارة كوظـائف بعبـارة موجزة فيقول : إن الأساس الذي تقوم عليه نظرية سيزر هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف و العمليات التي تقوم بها [1] .

ولا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيزر عن مجموعة الوظائف التي أشـار إليهـا سابقوه ، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي " هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارة المختلفة كما يحددها سيزر هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، والرقابة .

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفـة ، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري .

ففي عملية التخطيط ، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة و عملية ،تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف و الإمكانات المتوفرة لتحقيقها ، و العقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف و موقف العاملين منها .

وفي عملية التنظيم يحتاج أن يضع القوانين و الأنظمة و التعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية و المادية ، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة علـى المنظمـة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات .

وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلا لها من خلال صلاحيات مركزه و السلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته و خبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة و طبيعة العمل المناط بها ، وإمكاناتها المادية و البشرية و القوى و الظروف الاجتماعية المؤثرة عليها .

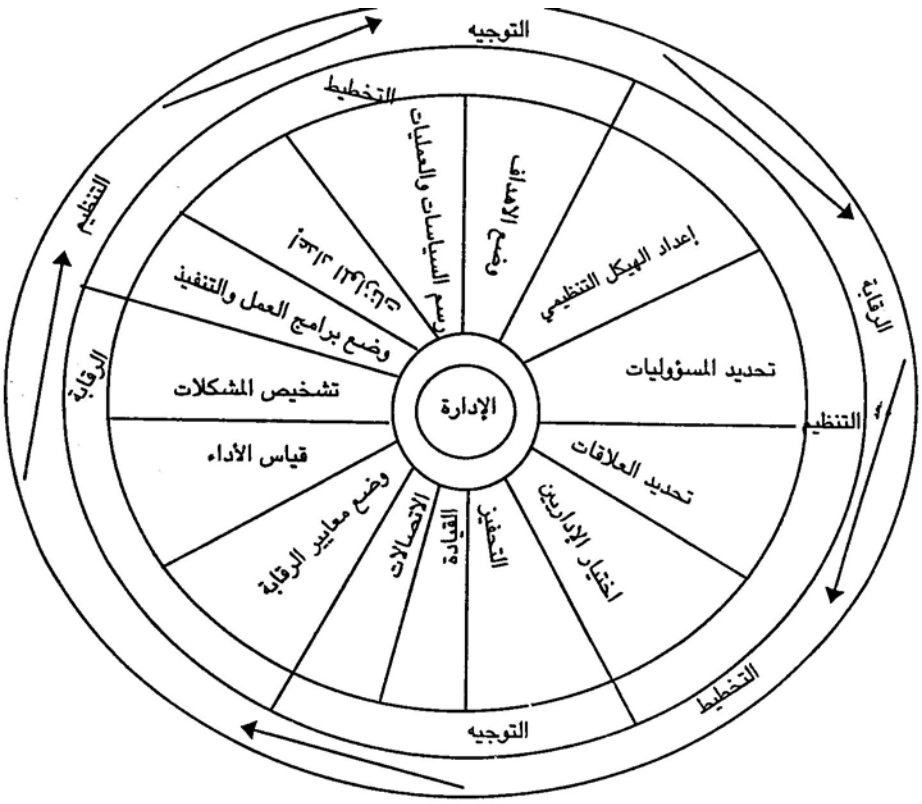
وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسـير بشـكل متكامل لا إزدواجية فيه و لا تناقض ، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهـداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة ، في حدود ما تسمح بـه القـوى الاجتماعيـة و الاقتصادية و السياسية و الثقافية في بيئة التنظيم .

---

[1] محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، القاهرة ، عالم الكتب 1993 ص 48 .

أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها ، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها .

وفيما يلي رسم تخطيطي يوضح مدى التشابك و التداخل الذي يقـوم بـين الوظـائف الإدارية و العمليات التي تندرج تحت كل وظيفة استكمالا للصورة التي طرحـت فيمـا يتعلق بوظائف الإدارة .



وفي الاتجاه السابق نفسه جاءت نظرية المكونات الأربعة ل "هالبين Halpin "فالإدارة من هذا المنظور في التربية مثلما في الصناعة أو الاقتصاد تعبر عن نفسها من خلال مكوناتـها الأربعة و هي :

القيادة وجماعة العمل ، و التنظيم الرسمي ، و الأعمال و المهمات المنوي تحقيقها ، فيتولى القائد عمليات التوجيه و التنسيق من خلال قنوات الاتصال متعددة بين جماعات العمـل الذين يتم اختيارهم على أساس الكفاءة المهنية ، ليقوموا بتنفيذ الأعمال و المهمات المنوي تحقيقها كما تم توصيفها عند إنشاء المؤسسة أو التنظيم أصلا بحكم التشريعات و اللوائح أو الإجماع العام وفق محددات الثقافة .

ويتم كل هدا في إطار تنظيمي من تقسيم للمسؤوليات و الصلاحيات حسب تفـويض السلطات بحكم المراكز والأدوار .

إن حصر النظريات في مجال الإدارة يتطلب جهدا واسعا ، ونجد أن الوقوف عند النظريات التي استعرضناها قد يفي بأغراض هذا البحث الذي يتناول تـأثير العمـل النقـابي في القرارات الإدارية حيث سنسطلع فيما يلي لأهمية النقابة و دورها في صـناعة القـرار ، وعلاقتها بالإدارة .

الفصل الثاني :

الحركة النقابية

1- مقدمة
2- نشأة الحركة النقابية في العالم
3- المسار النقابي في الجزائر من ثورة التحرير إلى التعددية السياسية
4- أنواع النقابات في الجزائر
5- الفاتح ماي عيدا للعمال
6- وظائف النقابة العمالية
7- النقابة وأهمية الاتصال التنظيمي
8- ملخص الفصل

مقدمة :

من الطبيعي أن قيام التنظيمات النقابية ونشوئها مرتبط إرتباطا وثيقا بنشوء الطبقة العاملة بعد الثورة الصناعية التي شهدها العالم الأروبي في النصف الثاني من القرن السابع عشـر ، ولكن تلك التنظيمات لا يمكن النظر إليها بمنظار وقتنا هذا ، فقد ظهرت النقابات علـى شكل جمعيات تعاونية وخيرية لمواجهة الصعاب التي أصبحت تدد حياة العامل وعوائلهم. وكان هدف القائمين على تلك الجمعيات يقتصر على تقديم بعض المواد الغذائية و الألبسة للعمال ، ولكن سرعان ما أولت تلك الجمعيات بأن مشاكل العمال لا تقتصـر علـى المسائل البسيطة المارة الذكر ، بل أنم في حاجة إلى الممارسة الديمقراطية وإطلاق الحريات النقابية والوقوف ضد الإستغلال الذي يمارسه الرأسماليون ضدهم .

ومن أبرز سمات العصر الحديث نلاحظ طغيان الطابع التنظيمي على النقابات العماليـة و إنتشارها الواسع عبر كل الأقطار حتى صار يخيل أنه لا وجود لتنظيم كان إلا وتوجد فيه النقابة ، هذا التنظيم الذي يمثل الطبقة العمالية والذي يهدف إلى الدفاع عـن حقوقهـا المشروعة ، وتحسين ظروفها المعيشية بمجموعة من الإجراءات أهمها السياسية و الإقتصادية ، حيث أن هناك عوامل عديدة أسهمت في نمو التنظيم النقابي الذي شـهدته المجتمعـات الحديثة ومن أبرزها التباين الشديد الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية [1]

ومن هذه المنطلقات صارمن الضروري البحث في العمل النقابي من أجل رسـم صـورة واضحة عن هذا التنظيم الذي طالما كان اللسان الناطق للطبقة العاملة ، والهدف من هذا الفصل هو إلقاء الضوء على بعض الجوانب المهمة في العمل النقابي والمتعلقة أساسا بالوضع النقابي وهذا من حيث التعريف والنشأة والمسار الذي إتخذه بالجزائر .

[1] يوسف درويش، أهمية الثقافة العمالية وأثرها على التنمية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، مكتب العمل الدراسي- الجزائر 1978، ص271.

نشأة الحركة النقابية في العالم :

لقد نشأت النقابات في العالم بعد نشوء الطبقة العاملة ، ولهذا فإن الحديث يقودنا عن المحاولات الأولى لظهور التنظيمات النقابية ..يقودنا بالضرورة إلى التعرف على نشأة الطبقة العاملة بمفهومها العلمي ، هذه النشأة التي تمت بعد قيام الثورة الصناعية ، تلك الثورة التي أحدثت تغييرا سياسيا واقتصاديا واجتماعيا في بنية المجتمع ، وكان من نتائجها ظهور طبقتين أساسيتين في المجتمع هما طبقة تمتلك كل شيء ، وكل همها منصب نحو تحقيق أكثر ما يمكن من الأرباح بغض النظر عن الطريقة التي تتحقق بها هذه الأرباح ، تلك هي الطبقة الرأسمالية المستغلة .

وطبقة لا تمتلك إلا قوة عملها ، وهي عرضة للتشرد والبطالة ، ومعاناة البؤس والجوع والشقاء ، وكانت هذه الطبقة تحتمي في ظل ظروف شديدة الوطأة متمثلة بساعات العمل الطويلة والأجور الواطئة وفقدان ظروف العمل المناسبة ، وهذه الطبقة المستغلة هي الطبقة العاملة .

وفي ظل هذه الأوضاع كان لابد أن تتعارض مصلحة كل من الطبقة العاملة صاحبة المصلحة العادلة ومصلحة الطبقة الرأسمالية المستغلة ،وهذا التعارض أدى إلى تناقض المواقف والاتجاهات ، وكان لابد أن يقود إلى الصراع بين الطبقتين ، مما دفع بالطبقة العاملة إلى التكتل ، ومن تلك التكتلات ظهرت فكرة النقابة العمالية في مختلف الميادين الصناعية ، وبالخصوص في الأعمال التي يطغى عليها العمل اليدوي ، بحيث تكون اللسان الناطق عن العمال من أجل تبليغ انشغالاتهم إلى أرباب العمل ، وقد شهدت نشأتها في وقت مبكر العديد من دول العالم وخاصة الأوروبية .

1/2- الدول الأوروبية :

ظهرت الحركة النقابية أولا في بريطانيا على شكل اتحادات نقابية كانت أولها سنة 1720حيث رفع الخياطون شكاوى إلى البرلمان مطالبين برفع أجورهم ، وقد ظهر في هذا التحرك عدة ملامح للعمل النقابي كما تشكلت اتحادات أخرى مماثلة لدى عمال السكاكين وعمال الصوف في المنطقة الغربية في بريطانيا.

ولم تنشأ الاتحادات الأولى بقصد تحسين الأوضاع المتردية بقدر ما قامت بقصد الدفاع عن حقوق مهضومة " إن دوافعها كانت محافظة لا ثورية " [1] وكانت تطالب بالإبقاء على الأنظمة التقليدية ضد أرباب العمل الذين برتم نظرية الحرية الاقتصادية الجديـدة كمـا كانت هذه الاتحادات تشكل استمرار للنقابات والجمعيات الكبرى .

أما النقابة الألمانية فقد نشأت ما بين 1840 و 1870 ، حيث توصل عمال صناعة القبعات إلى إقامة تنظيمات عمالية كانت نقابات بالفعل وفي كثير من الأحيان نشأت النقابـات تلقائيا " وفي 1848 دعى استيفان بورن إلى مؤتمر عمالي ، كان من نتائجه وضع برنـامج سياسي نقابي وتأسيس أخوية نقابية تضم 250 نقابة ولكنها ما اعتمد أن انشـقت سـنة 1854 "[2].

أما بالنسبة للنقابة الفرنسية فيعتبر قانون لوشيه 14 ماي 1719 ، أحد النصوص الرسميـة الأولى التي أشارت إلى وجود تنظيمات الأجراء الدائمة في فرنسا والهدف منه هو زيـادة أجرة يوم العمل .

2/2- الدول الأمريكية :

في اللايات المتحدة الأمريكية نظمت النقابة نفسها وفقا لأسلوب النقابة العمالية البريطانية حيث أنه منذ أواخر القرن 18 اندلعت إضرابات على يد عمال المطـابع في فيلادلفيـا ، وتأسس بنيويورك نقابة عمال المطابع ، وفي بالتيمور نقابة عمال الخيـاطين ، وفي سـنة 1860 قرر العمال تشكيل منظمة واحدة تضم صناعات مختلفة

وكان نفس الشيء في المكسيك حيث أسس اتحاد العمال المكسيكيين سنة 1938 من قبل لومباردوا توليدانو وقد كان يضم مليون وثلاثمائة منتسب ، أما سنة 1948 فقـد دعـى الاتحاد الأمريكي للعمل إلى إقامة مؤتمر نقابي أمريكي في ليما (البيرو) ، حضره ممثلين عن البرازيل ، الشيلي ، كولومبيا ، كوبا والمكسيك ، أسس خلال هذا المؤتمر منظمة أمريكية مشتركة للعمال تحت رئاسة " بلاسكوا يباني " من الشيلي ، أما سنة 1954 فقد شكلت النقابات المسيحية اتحادا لاتينيا أمريكيا للنقابات المسيحية ضمت نقابات 18

[1] و[2] جورج لفران ، المرجع السابق ، ص 90

بلد ، أما في سنة 1981 فقد أسس الاتحاد كل مركزيات أمريكا اللاتينية التي يقودها الشيوعيون مثل اتحادات الأرغواي والإكوادور .

3/2- الدول العربية :

1/3/2- دول المشرق العربي :

لقد كانت أوضاع الطبقة العاملة المهنية والصناعية كغيرها من دول العالم تعاني الحرمان من أدنى حقوقها ، وبالتالي رأت على غرار نظيرتها في دول العالم في أن التكتل الحل الأمثل لضمان حقوقها المشروعة ومن ذلك بدأت تظهر النقابة العمالية

في مختلف أنحاء العالم العربي ، وقد بدأت الحركة النقابية في اليمن تتبلور منذ 1656 حيث قام في هذه السنة عمال شركة مصافي الزيت البريطانية وعمال شركات الملاحة بإضرابات كان لها الصدى الواسع ذلك أن سلطات الإحتلال كانت قد

اعترفت بحق العمال في ممارسة النشاط النقابي في بداية عام 1942 حيث صدر قانون نقابات العمال ، إلا أن النفوذ الأوروبي كان يهيمن على هذه النقابات وبالتالي أصبح من الضروري إنشاء نقابات يمنية بعيدة عن الهيمنة الأوروبية .

وفي سنة 1956 ظهرت أول نقابة اعترفت بها السلطات البريطانية هي جمعية ملاحي المرفأ [1]، واقتصرت نشاطاتها على مطالب مهنية كتخصيص ساعات العمل وزيادة الأجر ، أما عام 1953 فقد شهدت نشوء نقابة عمال الطيران ثم تلتها نقابات أخرى إلى أن بلغت سنة 1956 أربعة وعشرون نقابة وبهذا تشكل اتحاد نقابات عمال عدن .

أما بالكويت فقد كان أول إضراب بها سنة 1948 وقد شارك 6000 عامل من عمال النفط وكانت مطالبها تكمن في تحسين ظروف السكن وتنظيم الخدمات الطبية و إلغاء العقوبات الجسدية ، وقد استمر الإضراب 11 يوما.

وقد شهدت الكويت سلسلة من الإضرابات على يد نقاباتها ، وقد أسس الاتحاد العام للعمال الكويتيين معهدا للثقافة العمالية سنة 1972 ، كما أسهم العمال ومنظماتهم في المعارك القومية الأخرى ضد الإمبريالية والصهيونية والرجعية .

[1] عزيز سباهي ، دراسات حول الطبقة العاملة في العالم العربي ، العدد 4 ، المعهد العربي للثقافة العمالية ، وبحوث العمل في الجزائر 1983 .

أما مصر وكغيرها من دول العالم العربي ظهرت بها نقابات عمالية كانت تسعى من خلال تحركاتها إلى إيجاد حلول اقتصادية وسياسية لمشاكل الطبقة العاملة ، حيث قام أول اتحـاد نقابات العمال في مصر عام 1921

بفضل رجال الحزب الاشتراكي المصري ، وكان الاتحاد يضم 3000 عامل عنـد بدايـة تأسيسه في القاهرة[1]. وتمكن العمال المصريون من خلال نضالهم المستمر من الحصول على كثير من الامتيازات لصالح الطبقة الشغيلة كما تمكنوا من رفع مستوى المطالب التي كانوا ينادون بها .

2/3/2- دول المغرب العربي :

لقد انظم المغرب إلى الاتحاد العالمي لنقابات العمال سنة 1955 ممثلا من قبل الاتحاد المغربي للعمل ، إلا أنه علق نشاطه آملا بذلك مزيدا من الحرية للاتحاد الوطني للقوى الشعبية رغم بقائه معارضا له ، وهكذا قام الاتحاد المغربي ينادي الاتحاد العام للعمال المغاربة الناشط بين عمال البحر في الدار البيضاء ومراكش بصورة خاصة .

أما في تونس فقد لعبت النقابة التونسية دور الرائد ، فمنذ سنة 1951 انظم الاتحاد العـام للعمال التونسيون إلى الاتحاد العالمي لنقابات العمال الذي أسسه فرحات حاشد ، وقـد كانت أول نقابة في تونس هي نقابة الرصيف ، وهي أول نقابة تونسية تشـكلت إثـر اغتصاب عملتها بعد أن فهموا الحاجات التي تدعوهم إليها ، وأدركوا أن الحياة الفرديـة التي كانوا يعيشونها هي أصل مصيبتهم وشقائهم [2]، وقد شهدت النقابات التونسية تطورا كبيرا في كثير من النواحي .

إن ظهور العديد من النقابات في الدول العربية ساهم في تطور ما يعرف بالاتحاد الـدولي لنقابات العمال العرب ، وقد نشأ عام 1956 قبيل العدوان الثلاثي على مصر ، وفي ظروفه فإن الاتحادات المهنية العربية نشأت في ظروف مغايرة [3]، وتوالت بعدها ظهور الحركـة

---

[1] رؤوف عباس حامد ، الحركة العمالية في مصر 1899 -1952 ، دار الكاتب العربي ، القاهرة 1967 ص 83

[2] الطاهر حداد ، العمال التونسيون و ظهور الحركات النقابية ، الدار التونسية للنشر ، ماي 1972 ص 88

[3] هالة أمين ، الحركة النقابية العربية في مواجهة عملية السلام المنفرد ، ط 1 ، مؤسسة الأبحاث العربية ، بيروت ، لبنان ، 1980 ص 10

النقابية في العالم العربي حتى شملت كل أقطارها ، وقد تطورت هياكلها التنظيمية بمـرور الوقت إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم .

3- المسار النقابي في الجزائر من ثورة التحرير إلى التعددية السياسية :

1/3- الحركة النقابية إبان الاستعمار الفرنسي :

نتيجة التأثيرات الفرنسية فإن النقابة الجزائرية قديمة ، قدم الحركة النقابية المصرية ، وتعود إلى عام 1880 عندما أسست أول نقابة في قسنطينة ، وفي عام 1888 خاض عمال المطابع في الجزائر العاصمة أول إضراب لهم ة، وظهرت نقابة عمال السكك الحديدية التي تميزت بتمركزها وحيويتها . وفي مستهل هذا القرن قام عمال البناء بمسيرة عام 1904 في الجزائر العاصمة ، وكذلك فعل عمال الموانيء في سكيكدة عام 1910 ، الـذين رفعـوا العلـم الجزائري مازجين النضال الطبقي بالنضال الوطني .وبعد الحرب العالميـة الأولى تصـاعد الاستعمار الرأسمالي للجزائر وأرضها وازداد عدد العمال وأدى تبني الحركة بالنقابية لشعار الاستقلال إلى انقسام الكونفدرالية العامة للشغل إلى تيارين :ثوري وإصلاحي ، وعرفت المدن الجزائرية سلسلة من الإضرابات .

وتميز عام 1930 بانعقاد أول مؤتمر للعمال الجزائريين في العاصمة ، وبعد أن كان محرما على العمال الجزائريين الوصول إلى المكاتب النقابية تمكنوا من نيل هـذا المطلـب عـام 1924[1].

لقد عملت السياسة الفرنسية بالجزائر منذ البداية على منع تشكيل أي حركـة نقابيـة جزائرية محضة كما كانت تقوم بإضعافها لاتسامها بالروح الوطنيـة ، وكـان العمـال الجزائريين إثر ذلك ينخرطون ضمن اتحادات نقابية فرنسية ، ورغم هذا لم تكن هذه الاتحادات تدافع عن حقوق الجزائريين السياسية و الاجتماعية ، بل على عكـس ذلـك عملت على إفشال مجهودات العمال الجزائريين في تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية .

فمع مطلع الثلاثينات من القرن الماضي وبالضبط سنة 1932 أصبح بإمكـان العمـال الجزائريين الانضمام إلى الاتحادات النقابية الفرنسية ، وقد عمدت الكنفدراليـة العامـة للعمال الفرنسية (C.G.T) إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من العمال الجزائـريين ، والـتي

---

[1] المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ،المرجع السابق، ص294.

كانت تسيطر على التنظيمات العمالية في الجزائر ، وقد شهدت الفترة الممتدة ما بين 1943-1945 إنشاء أولى نقابات التجار الجزائريين ، كما كان ميلاد أولى الاتحادات إبتداءا من سنة 1947 مثل اتحاديات عمال الأفران والمطاعم مع ريحاني صادق ، والبقالون مع مسعودي عمار والتجار مع بوجرودي السعيد وغيرها من الاتحادات .
وقد كان انفصال العمال الجزائريين عن التنظيمات الفرنسية سنة 1952 ، والتي قطع فيها العمال صلتهم بـ (C.G.T).[1] وقد عملت حركة انتصار الحريات الديمقراطية برئاسة عيسات إيدير على تنظيم هيئات خاصة بالعاطلين عن العمل ، وفي سنة 1953 طالبت الحركة بضرورة إنشاء نقابة جزائرية وطنية .

3/2- الحركة النقابية بعد اندلاع ثورة التحرير :

لقد واصل العمال الجزائريون نضالهم القومي والنقابي إلى أن اندلعت ثورة أول نوفمبر 1954 ، وقد شهدت سنة 1956 تأسيس نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين (U.G.T.A) ، تحت راية جبهة التحرير الوطني ، وعين عيسات إيدير كاتبا عاما عليه ، وقد تعرض للحل من قبل الاستعمار
إلا أنه تمكن من إقامة عدة فروع نقابية عامة بالبلدان المغاربية المجاورة .

3/3- مرحلة ما بعد الاستقلال :

وباسترجاع الجزائر استقلالها خلال المراحل الأولى للتشييد ، وأمام التوترات السياسية التي عرفتها البلاد في هذه الفترة اكتسى دور أهمية ثانوية لكنه سرعان ما استعاد مكانته الأساسية على الساحة الوطنية ابتداءا من سنة 1969 تحت لواء الاتحاد العام للعمال الجزائريين .وقد تمثل دور التحاد العام للعمال الجزائريين خلال هذه الفترة وإلى غاية مرحلة التعددية السياسية و اعتماد دستور 1989 أساسا في تعبئة وتكوين الشريحة العمالية بدف خلق مناضلين اشتراكيين لهم خبرة طويلة في الميدان من جهة ، ومن جهة أخرى مثلما نص عليه الميثاق الوطني سنة 1776 في الباب المخصص للمنظمات الجماهيرية يتخذ الاتحاد على عاتقه مسؤولية نشر إيديولوجية جبهة التحرير الوطني ، كما توجب عليه تشكيل القوى القاعدية للحزب[2].

---

[1] مجلة الجيش ، مجلة شهرية وطنية صادرة عن وزارة الدفاع الوطني ، العدد 449 ماي 1999 ص 17.
[2] الميثاق الوطني ، المعهد الوطني التربوي –الجزائر 1976

وفي سنة 1989 كانت السياسة التشريعية بالجزائر تستند على الأهداف الاشتراكية ، وفي هذا الإطار تعلقت القوانين الاجتماعية من سنة 1969إلى سنة 1990 بإلزامية حماية العامل لاغير ، في حين تتمثل الخطوط العريضة للتشريعات الجديدة في حرية الممارسة النقابيـة و كنتاج لذلك لهم الحق في ممارسة الإضراب و الاحتجاج بالأساليب السلمية والمفاوضات .

4/3- مرحلة التعددية السياسية :

شهد عام 1989 استفتاء 23 فبراير الذي كرس التعددية السياسية بالجزائر ومنها النقابيـة وكفل ضمان :

- ممارسة الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن ، المادة 31 .
- الدفاع الفردي أو الجماعي للحقوق الأساسية للإنسان والحريات الفردية والجماعية .
- حرية التعبير وتشكيل الجمعيات .
- حق ممارسة الإضراب في إطار القانون حسب المادة 54 من الميثاق.

أما سنة 1990 فقد تم إعادة تشريع قانون العمل بحيث ألغيت منه النصوص ذات الميولات الاشتراكية ، وفي 02 /06 /1990 أصدر القانون الخاص بأحكام ممارسة الحق النقابي وهو القانون الـذي يمـنح لممثلي النقابات حماية خاصة تسمح لهم بإتمام واجباتم بكل استقلالية وتوجد رسميا سبعة وأربعـون منظمة نقابية تشكلت بصفة تدريجية منذ 1989 وتعتبر (U.G.T.A) أقوى هذه التنظيمات لما كان لها من تجارب نقابية ، حيث كانت الممثل الوحيد للعمال منذ 1962 ولازالت تحظى بمكانة مرموقـة في الأوساط العمالية .

إن هذا التحول الذي عرفته النقابة في دورها حسب دراسة جابي [1]كانت نتيجة الإضرابات العديـدة التي عرفها القطاع الصناعي في السنوات 1989-1990 التي شهدت ظهور مطالب جديدة أعطـت الوجه الجديد للحركة العمالية المطلبية التي ظهرت بعد أكتوبر 1988 .

وقد قام إ.ع.ع.ج على إثر هذا التحول السياسي بتعديل هياكله تماشيا مع المرحلة الراهنة وأصبحت منظمة تصنع لنفسها مواقف مستقلة بعد أن كانت تلعب دور الجهاز الإداري التابع للنظام والمدافع عنه .

[1] الدفاتر الجزائرية لعلم الاجتماع ، مجلة صادرة عن معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة ، العدد01 – الجزائر -1997 .

4- أنواع النقابات في الجزائر :

تلعب الطبقة العاملة دور كبير في سيرورة التطور الاجتماعي ، وهذا من خلال تنظيماتا النقابية التي تستهدف الدفاع عن حقوق العامل .

إن الأحداث والتغيرات السياسية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر صارت تفـرض علـى المنظمات النقابية تحديات تتمثل في ضرورة إعادة صفوفها بحيث تسمح لها بالتكيف مـع المستجدات ، إذ أن النقابة في الجزائر تنقسم إلى نوعين ، فمنه ما هو خـاص بالعمـال ، ومنه ما هو خاص بأرباب العمل.

1/4- النقابة العمالية :

تتحدد النقابات العمالية في ثلاث مستويات هي :

1/1/4- الكونفدرالية الوطنية :

وهي الهيئة الأعلى في التنظيم النقابي بحيث تضم مجموعة من النقابات مهمتها التفاوض مع مستويات أعلى مثل الحكومة ، والأحزاب السياسية ، مثل الكونفدرالية العامـة لعمـال التربية .

2/1/4 – النقابة الوطنية :

نجد هذا النوع من النقابات عادة في الدول المصنعة ، إذ أنا تتم بحماية المصالح الصناعية.

3/1/4- النقابة المحلية :

هي نقابة تجمع عدد من العمال يتصفون بخصائص مشتركة متعلقة بمنطقة معينة أو العمل لنفس المستخدم .

2/4- نقابات أرباب العمل :

تنقسم بدورها إلى ثلاث مستويات ، وقد نشأت هذه النقابات في بادىء الأمر على المنافسة غير العادلة وتنظيم حجم الإنتاج ، وتحديد الأسعار وهي :

1/2/4- جمعيات تميزها الرقعة الجغرافية :

يدعى هذا التقسيم بالعمودي حيث أن هذه الجمعيات تمثل مصالح المؤسسات الموجودة في المنطقة الواحدة لمدينة أو مقاطعة معينة .

4/2/2- جمعيات تمثل نوع من النشاط الاقتصادي :

بالنسبة لهذه الجمعيات فإنا فرع واحد من النشاط الاقتصادي ، وهذا ما يدعى بالتقسيم الأفقي .

4/2/3- كونفدرالية أرباب العمل :

تتم خاصة بالتعبير من أراء و احتياجات ا لموعة التي تمثلها ، وهي تشمل جمعيات تابعة للتقسيم العمودي الأفقي .

5- الفاتح ماي عيدا للعمال :

إن عالم الشغل ثري بنقاباته و تنظيماته المهنية التي تدافع عن حقوق العمال وترفع مطالبها المشروعة المتمثلة في تحسين ظروف العمل إلى الحكومات و بالتالي فهي صوت العامـل ، وصداه تناضل في سبيل تحسيس الحكام بالمشاكل التي تعانيها الطبقة الشغيلة .

ففي الفاتح من ماي من كل سنة يحتفل العمال بيومهم العالمي عبر تظاهرات مختلفة توحد آرائهم لمطالب مهنية ، كما يحاولون من خلالها تبليغ رسالة إلى المجتمع مفادها أنهم ركيزة الأمم .

ففي القرن 19 ومع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا و الولايـات المتحـدة الأمريكيـة انتشرت المعامل وكان نشاط العمال بدائيا حيث يتلقون أجورا زهيدة ، كما كانـت مواقيت العمل غير محدودة وفي هذه الظروف نشأت بعض الخلايا للدفاعه عـن حقـوق العمال ، وذلك بالاحتجاج بأساليب سلمية على أصحاب رؤوس الأمـوال و أربـاب العمل.

وفي أول ماي1985 سقطت أول ضحية من العمال ، كان يشارك في مسيرة احتجاجيـة ضمت آلاف العمال في مدينة شيكاغو الأمريكية ، حيث فرقت الشرطة المتظـاهرين ولم تسمح لهم بالتجمهر ، وقد مهد هذا الحدث لعدة إضرابات في مناطق مختلفة من الولايات المتحدة الأمريكية تنديدا بمقتل زميلهم .

وفي الفاتح من ماي 1889 طالب العمال في مسيرات احتجاجية ضخمة بتخفيض ساعات العمل وقد لاقت مساندة أمريكية ، وقد حاول النقابيون اغتنام فرصة التجنيـد العمـالي فقرروا تنظيم مسيرة احتجاجية وذلك في 03 ماي من نفس السنة بغية توظيـف حماسـة العمال ، وقتل عامل على الأقل إثر مشادات بين الشرطة والعمال ، وقد تكررت مثل هذه الحوادث و أسفرت هي الأخرى على اغتيال أربعة من العمال وسبعة من رجال الشرطة ، وأسـفرت هـذه الأحداث عن اتهام الرابطة الدولية للعمال بالضلوع وراء الأحداث ومن ثم اعتقل عدد من العمـال ، ونفذ على أربعة منهم حكم الإعدام في 11 نوفمبر ، واتضح بعد ذلك بعد مرور اثنا عشر سنة مـن الحكم أن القاضي كان متواطئا مع بعض أرباب العمل ، وأن الشرطة هي التي ألقت القنبلـة علـى عناصر من رجالها ، ومنذ هذا التاريخ أضحى الفاتح من ماي رمزا للنضال العمالي وبذلك تحـررت النقابات من وصاية السلطات التنفيذية و اعترف لها بالاستقلالية و الدفاع عن حقوق العمال .

6- وظائف النقابة العمالية :

يجب بداية أن نفرق بين وظائف النقابة و الوسائل اللازمة لقيامها بذه الوظائف ، فالحرية النقابية والتنظيم القانوني للنقابات العمالية والاعتراف لها بالشرعية تعد وسائل لازمة لقيام النقابة بوظائفها وهي في ذات الوقت قد تكون من بين أهداف النقابة العمالية ، وتعمـل على وجه الخصوص على تحقيق الأغراض الآتية :

أ - نشر الوعي النقابي بما يكفل تدعيم التنظيم النقابي وتحقيق أهدافه .

ب - رفع المستوى الثقافي للعمال عن طريق الدورات التثقيفية والنشر والإعلام .

ج - رفع الكفاية المهنية للعمال والارتقاء بمستواهم المهني والفني وتشـجيع المنافسـات وصيانة ودعم المال العام وحماية وسائل الإنتاج .

د- رفع المستوى الصحي والاقتصادي والاجتماعي للأعضاء وعائلاتم .

ه- المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحشد طاقات العمال من أجل تحقيق أهداف هذه الخطط والإسهام في تنفيذها .

و- المشاركة في المجالات العمالية العربية والإفريقية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابيـة العمالية في هذه المجالات .

6-1- النشاط الاجتماعي والثقافي للنقابات العمالية :

يتمثل الدور الذي تلعبه النقابة على المستوى الاجتماعي والثقـافي في تقـديم خـدمات اجتماعية وثقافية للعمال بالقدر الذي يشبع حاجاتم الإنسانية ، وفي سبيل ذلك تعمـل النقابة على رفع الكفاية الفنية للعمال وتدريبهم مهنيا وتعمل كذلك على حل المشـاكل اليومية للعمال ومحاولة رفع مستواهم الثقافي

6-1-1- رفع الكفاية الفكرية للعمال :

يجب أن تعمل النقابات العمالية على رفع الكفاية الفكرية لأعضائها بما يساعد على إيجاد العامل المثقف المتبصر بأمور الحياة وبقدر معقول من الخبرات والتجارب ، ولا يخفى على الفطنة أن عدم الاهتمام بالمستوى الثقافي والفكري للعمال سيعمل على بقاء طبقة العمال محرومة من العديد من الحقوق والمزايا .

ومما لاشك فيه أن دور النقابة هنا لا يقتصر على تبصير العمال بمسائل حياتم الشخصـية بل يمتد بالضرورة لحياتم المهنية بحيث تعمل النقابة على تنمية مهارات العمال وتأهيلـهم للتعامل مع وسائل الإنتاج الحديثة وذلك عن طريق التدريب المهني للعمال والـذي يعـد ضروريا لتحيق أفضل نتائج ممكنة من المخترعات الحديثة ذلك أن التدريب المهني لا يهدف فقط لإيجاد فرص عمل بل يهدف أيضا لمساعدة العامل على رفع مستواه بما يضـمن لـه الاحتفاظ بعمله والارتقاء فيه ، والتدريب المهني بذا

المعنى يعتبر وبحق أحد وسائل زيادة الإنتاج الذي يرتبط بالضرورة بزيادة المستوى الفـني ونمو مهارات العمال سواء تلك التي تعلموها قبل الالتحاق بالعمل أو اكتسـبوها بعـد التحاقهم با[1].

6-1-2- الارتقاء بالمستوى الثقافي للعمال :

إن الالتزام برفع المستوى الثقافي للعمال يعد من الوظائف التي يجب أن تنهض با النقابات لأن دور العامل كعضو في الـتمع لا يقتصر فقط على الإنتاج والعمل في المنشأة ، فالعامل هو رب أسرة ويؤثر في الـتمع ومن هنا كان لزاما على النقابات العمالية تزويد العمـال بأكبر قدر من المعرفة بما يمكنه من تفهم الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الـتي يعمل في ظلها ، ولأن المستوى الثقافي للعمال سيؤدي لمساعدتم على اتخـاذ القـرارات السليمة في مجال العمل وفي الحياة العامة لهم[2].

وفي سبيل نوض النقابة بذه الوظيفة يجب أن تعمل على توعية العمال بالمشاكل الوطنيـة التي تؤثر عليهم ، وتجدر الإشارة إلى أن نقابات في الجزائر تضطلع بعبء شديد الجسـامة في هذا الصدد نظرا لانخفاض المستوى الثقافي للعمال مما يستلزم جهدا يتناسب مع هـذه المهمة الشاقة خاصة مع الأخذ بعين الاعتبار بالوضع الراهن لمشكلة الأمية سواء بـالمعنى العام أو الأمية بآليات الإنتاج والاتصالات الحديثة كالكمبيوتر وغيره من الوسائل الفنيـة التي أصبح العلم بجوانبها أمر لا مفر منه .

[1] جمال البنا ، دور النقابات في المجتمع الإشتراكي دار الفكر العربي – القاهرة 1967 – ص 73 .

[2] أحمد حسن البرعي ، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري المقارن – دار الفكر العربي 1976 – الجزء الأول – ص 275 .

ولكي تحقق النقابات هذا الهدف وتقوم بهذه الوظيفة فإنه يمكنها الاستعانة بعدة وسـائل أهمها التوسع في إنشاء الجامعات العمالية وتنظيم الندوات والمحاضرات الثقافيـة وتطـوير الصحافة والمسرح العمالي ، وتستطيع النقابات في هذا الصدد أيضا إنشاء مراكز ثقافيـة واجتماعية تكون مقرا لنشاطها الثقافي كالاطلاع والمحاصرات والندوات كما تكون هذه المراكز أيضا مقرا للنشاط الاجتماعي للنقابات كإقامة الحفلات والـدورات الرياضـية والمسابقات[1].

ويضاف إلى واجبات النقابة تجاه العمال ذلك الدور الخاص بحل المشاكل اليومية للعمـال المنتمين إليها كتوفير دار حضانة لأبناء العاملات وحل مشكلة حصول العمال على مسكن مناسب من حيث المساحة والمرافق والتكاليف ، والواقع أن النقابات العمالية في الجزائر لم تصل بعد للمستوى المطلوب منها بخصوص أداء الخدمات الاجتماعية وخاصة فيما يتعلق بمشكلة الإسكان والمواد الغذائية ، إذ يجب أن تقوم النقابات في سبيل حلـها بإنشـاء أو تكوين جمعيات للإسكان وجمعيات تعاونية لتوفير السلع الغذائية للعمال في المكان المناسب وبالسعر المعقول[2].

5-2- النشاط السياسي للنقابات العمالية :

لا يمثل الدفاع عن مصالح العمال الدور الوحيد للنقابات العمالية حيث أضـحت هـذه الأخيرة عنصرا هاما في بنيان المجتمع يؤثر فيه ويتأثر به ، ومن هذا المنطلق فإن
النقابات العمالية لا يمكنها إغفال النشاط السياسي الذي ينعكس بالضرورة على مصـالح العمال وحقوقهم ، ولعل هذا هو ما أدى للارتباط الوثيق بين الحركتين النقابية والسياسية بحيث أنه في بعض الأحيان يترتب على الانضمام لنقابة معينة الانضمام التلقائي لحـزب معين ما لم يصرح العامل بعدم رغبته في ذلك ، ولاشك أن هذا يدعونا لمحاولة التمييز بين النشاط السياسي للنقابة وبين نشاطها العادي الذي قد يختلط ببعض المسائل السياسية .

و إذا كان نشاط النقابة يهدف بصفة أساسية للدفاع عن حقـوق العمـال أو رعايـة مصالحهم كرفع ظلم وقع عليهم أو المطالبة بزيادة أجورهم أو الحصول على مزايا جديدة لهم فإن النقابة هنا لا تقوم بعمل سياسي حتى ولو استندت في تأييد مطالبها على أفكـار

---

[1] أحمد حسن البرعي ،المرجع السابق ، ص 279 .

[2] مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية – دار الجامعة الجديدة سنة 2005 ، ص 73.

سياسية كالنظريات الاشتراكية أو غيرها ، وعلى خلاف ما سبق فإن نشاط النقابة يعد سياسيا إذا كان يرمي لتحقيق أهداف سياسية محضة كتأييد حزب سياسي معين أو الترويج لنظرية سياسية ما[1].

5-3- النشاط النفسي :

لا شك أن عنصر الانتماء يلعب دورا هاما في الاستقرار النفسي للعامل ، ذلك أن الثورة الصناعية قد ساهمت إلى حد كبير في إحداث شرخ في نفسية العامل من خلال الحركة التي أدخلت إياها داخل و خارج العمل ، فقد كان العامل قبل هذه الثورة ينتمي إلى محيط اجتماعي تحكمه معايير و قيم تحث على التساند و التعاون الاجتماعي بين الأفراد سواء كان ذلك في الريف أو في المدينة ، فالعامل كان يشعر بمن يساعده على الحاجة ، ولعل نظام الطوائف خير دليل على ذلك إلا أن زواله بما يحمله من قبح قد جعل العامل يقف وحده في عالم جديد ، و إن القيم التي كانت تمجد الجماعة قد حلت محلها قيم تقدس الفردية في كل أشكالها ، لذا كانت النقابة منذ الوهلة الأولى عبارة عن ذلك السند الذي يشعر العامل من خلاله بالانتماء إلى شيء ما .

إن الشعور بالانتماء ضروري للتوازن النفسي للإنسان ، فالعامل يبحث دوما عن هذا الإشباع ، غير أن الصناعة قد غيرت عالمه كليا ، بعد أن كان يرى في زميله و معلمه مثل أقربائه يرى فيهم الامتداد الطبيعي لمشاعره و أحاسيسه ، ولكن في نفس الوقت الاستمرارية الإنسانية في التواصل و للآمال كل ذلك زال بفعل الآليات التي تعزله و تجعله عدوا للآخرين . تقسيم العمل الأجدى حسب القطع ، الانضباط في العمل ... لذا فإن الانتماء لكل شيء إلا النقابة هو بالنسبة إليه عودة إلى إنسانيتة قبل كل شيء .

---

[1] مصطفى أحمد أبو عمرو، المرجع السابق ، ص 73 .

7- النقابة وأهمية الإتصال التنظيمي :

في ظل اقتصاد العولمة الاقتصادية، تشهد المجتمعات قاطبة تغيّرات هائلة على جميع الأصعدة سياسية، اجتماعية، ثقافية واقتصادية وهذا راجع أساسا إلى تطور الفكر الإنساني عامة وكذلك التطوّر التكنولوجي، كما تسعى المجتمعات جاهدة للتأقلم مع هذه المتغيّرات السّريعة، وكذا المجتمع الجزائري من خلال مؤسساته الاجتماعية والثقافية وخاصة الاقتصادية منها، حيث عرف تحوّلات كثيرة في جميع مجالات الحياة وأنشطتها، وكان لذلك انعكاسا على نمط التسيير الّذي تبنته مختلف المؤسسات العمومية منذ نيل الجزائر استقلالها إلى مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات كحتمية لدخول اقتصاد السوق، وكان لتلك التحوّلات انعكاسا على طبيعة ودور النقابة على مستوى بنيتها وسياستها باعتبارها تنظيم مؤسسي عمالي من حيث علاقات العمل، ولارتباطها بمؤسّسة معينة [1] كما تعرّف كذلك بأنّها منظّمات يكوّنها العمال الموظفون في صناعة أو مهنة، أو صناعات أو مهن متقاربة أو مشتركة..وذلك بصفة اختيارية، بغرض تحسين حياتهم العمالية، والمساهمة الإيجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي والقومي للمجتمع وتدعيم فلسفته نظريا وعمليا عن طريق تنظيم يتيح لها ذلك [2] كما تعرف بأنّها جماعة من العمال تضمّهم مهنة أو أكثر وظيفتها الدفاع عن مصالح العمال وفقا للوسائل المشروعة.

إذا انطلقنا من هذه التعريفات، نجد أنّ لها عاملا مشترك يتمثل في الاتصال الّذي يجب أن يسود بهذا التنظيم حتى تتمكن عناصره من تجسيد الأهداف الّتي من أجلها تمّ تشكيل هذا الأخير، بحيث يعتبر الاتصال أساس العلاقات الّتي تقام بين البشر اليوم مثلما كان في السّابق [3] إذ لا يمكن تصوّر تنظيم، بدون اتصال، هذا الأخير لا يتوقّف على كفاءة أفراده،

---

[1] Lakhdar Sekiou et Autres, Gestion des ressources humaines, DeBoek université, 1993, p 573.

[2] عبد الباسط محمد حسن، علم الإجتماع الصناعي،دار الفكر، عمان، 1982، ص 16.

[3] بديع محمود قاسم، نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق، 2001، ص: 09.

وإنّما أيضا على التفاعل الاجتماعي بينهم في إطار قواعد وقيم ومعايير معّينة، ويفترض هذا التفاعل معرفة أعضاء التنظيم لهذه الضوابط وكذا السياسة الداخلية وهو الدور الّذي يقوم به الاتصال الّذي يعتبر ظاهرة معقّدة تستدعي تبادل العلاقات بين الفاعلين في المنظمة، فهو بذلك أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمة، من خلال جمع ونشر المعلومات أو إذاعتها بصفة يمكن لفرد أو لجماعة الإحاطة بما يجري من حولهم ومن المساهمة أكثر. فتغّير منظور ورؤية الاتصال عمّا كان عليه في الاقتصاديات الكلاسيكية، جاء كنتيجة حتمية للتغّيرات الجذرية في نظم الاقتصاد في إطار العولمة، حيث أنّ البلدان تبّنت سياسات إستراتيجية اقتصادية حديثة تعطي الاتصال أهمية في إنجاح سيرورة عمل الّتنظيم باعتباره وسيلة للإنتاج وتحقيق أهدافه المسطرة.

يعتبر الاتصال أمر هام وطبيعي في حدوثه بيننا كأفراد وجماعات، بل أكثر من ذلك، فإنّ معظم المشكلات الكبيرة ذات الأبعاد المعقّدة يمكن حلها من خلال نظم الاتصال الجيدة [1] و لا يمكن أن نتصوّر (جماعة من الجماعات)، دون أن يتم الاتصال الفعال بين أفرادها، وإلاّ أصبحت الجماعة عبارة عن أفراد منعزلة، وحالات جزئية [2] بحيث لا شكّ أن تخطيط الاتصال الجيد إنّما يشمل الهدف من الاتصال..فقد تستخدم الإدارة وسائل مختلفة مثل الاتصال بالنقابة أو استخدام لوحة الإعلان أو الصحف، أو ا المجلات الداخلية، وقد يتم الاتصال عن طريق المناقشات والنشرات. وقد تستخدم فئات العمال وسائل أخرى لا تستخدمها الإدارة، مثل النقابة [3] بالمؤسسة الجزائرية، بدأ الاتصال يتطّور منذ انفتاحها على اقتصاد السوق، وإقتحامها السوق الحرة، ومجال المنافسة الوطنية وكذا العالمية[4]

---

[1] محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط: 2، القاهرة، 1975، ص 331.

[2] قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الجماهيري وبناء الاتصال، منشأة الناشر للمعارف، الاسكندرية، 1984، ص 481.

[3] نفس المصدر، ص 386.

[4] مصطفى حجازي، الاتصال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة والمركز العربي للتطوير الإداري، بيروت، ط، 1، ص 9.

وللتكيف مع الوضع الجديد سعت إلى الاختيار الجيد للوسائل الإتصالية، قصد تقديم المعلومات الضرورية لكل أفراد المؤسسة لتسهيل قيامهم بوظائفهم، وبالّتالي هذه الوظيفة تساهم في تسهيل عملية تسيير المؤسسة، حيث يعمل على:

- تثقيف وتوعية الأعضاء بأهداف المؤسّسة، وتبيان العراقيل الّتي تواجهها، وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم، ومن ثمة العمل على تطويرها للنهوض بـا.

- رفع معنويات العمال،

- زيادة معدّلات المشاركة بين الأفراد باعتبارها عنصر أساسي لأيّ جهد تنموي للنهوض بالمؤسسة،

وقد عرفت النقابة هي الأخرى تغييرا في نشاطها استجابة لمتطلّبات المرحلة الجديدة الّتي تعيشها المؤسسة، وترجم ذلك بمشاركتها في العمليات الهيكلية الّتي مرت بـا هذه الأخيرة.

ملخص الفصل :

على محدودية نطاق هذه الدراسة نستخلص أن النقابة قد انبثقت نتيجة لظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية أسهمت في نشأتا و تطورها ، إذ أنا لم تنشأ من فراغ بـل كـان لنشأتا جذور وتراكمات ، وقد قامت على رغبة العمال كما أن تطورها خاضع لإطـار تنظيمي عمالي محض ، ويمكن حصر نشأتا في ثلاث مراحل هي :

- الكفاح من أجل إثبات مشروعيتها وكيانا ، أو كما تدعى مرحلة المحاولة والخطأ [1].
- أما المرحلة الثانية فقد ركزت على الرغبة في إرساء التنظيم من خلال تثبيت أسسه كشروط العضوية و الاشتراكات .
- توسيع نشاط التنظيم وتطور وسائله المطلبية .

أما فيما يخص المسار النقابي في الجزائر فقد ركزنا بالدراسة على الفترة الممتدة ما بين ثورة التحرير إلى غاية التعددية السياسية ، وكيف أن العامل الجزائري أثبت وجوده من خلال نقابات مركزية و أخرى مستقلة ، وما للاتحاد العام للعمال الجزائريين من دور فعـال في تحريك الطبقة العاملة منذ تأسيسه إلى غاية الوقت الراهن ، وذلك من خـلال إنجازاتـه الكبيرة في هذه الفترة وحفاظه على وحدة العمال وتماسكهم من خلال سياسته الرشيدة . أما فيما يخص وظائف النقابة ، فقد أشرنا إلى مختلف الوظـائف الاجتماعيـة والثقافيـة والفكرية وحتى السياسية التي تقوم با النقابة على وجه الخصـوص لتصـبح كشـريك اجتماعي داخل المؤسسة الذي سنتناوله بالدراسة في الفصل الآتي .

---
[1] كتاب علم الاجتماع ، المرجع السابق ، ص 35

الفصل الثالث :

نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين :

1- تمهيد

2- تعريف نقاية الاتحاد العام للعمال الجزائريين

3- أهداف الاتحاد العام للعمال الجزائريين

4- هيكل الاتحاد العام للعمال الجزائريين

5- الفرع النقابي للاتحاد العام للعمال الجزائريين

6- نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية

7- طبيعة العلاقة بين الإدارة و النقابة

8-النقابة ومراحل التسيير في الجزائر من 1962 إلى 2004

9- الاتحاد العام للعمال الجزائريين كشريك اجتماعي

9 -1- أساليب العمل النقابي

9-1-1-الاتصال بالإدارة

9-1-2-اجتماعات النقابة بالإدارة

9-1-3-الإضراب

11- ملخص الفصل

تمهيد :

تعود فكرة إنشاء نقابة أول مركزية نقابية في الجزائر إلى السنوات الأولى الـتي أعقبـت الحرب العالمية الثانية ، إذ أن في عام 1947 عيسات إيدير يلوح بفكرة إنشاء نقابة جزائرية مركزية كالنقابة التونسية[1]. إذن فكرة العمل النقابي في الجزائر لها تاريخ طويل و نضالات مستمرة إلى أن وصلت المركزية النقابية إلى ما هي عليه اليوم ، حيث صار لزامـا علـى الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار شركائها الاجتماعيين .

و في هذا يفرض الاتحاد العام للعمال الجزائريين نفسه بقوة باعتباره أكبر نقابة على الساحة الوطنية ، و لقدرته الكبيرة على طرح البدائل و مناقشة الحلول مع أعلى الهيئات في الدولة حيث تكمن قوة المسؤول النقابي في معالجة المشاكل المطروحة و دراستها دراسة معمقة و اتخاذ المبادرة وسيلة لاتخاذ القرار يكون منبعه الحكمة و المنطق طبقا للقوانين [2]، و من هذه القناعة يمكن الإشارة إلى أن الاتحاد العام للعمال الجزائريين هو العصب النابض للنقابـة الجزائرية ، وهذا ما يؤكده من خلال تحركاته عبر مختلف القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية .

فالهدف من هذا الفصل هو تسليط الضوء على المركزية النقابية من حيث تعريفها ، الاتحاد كشريك في اتخاذ القرارات الإدارية ، طبيعة العلاقة بين الإدارة و النقابة ، و هيئات و هياكل الاتحـاد العـام للعمال الجزائريين .

---

[1] Boutefouchet . Les Travailleurs en Algerie Edition Enal –Enap Paris 1987 . P33

[2] مجلة الثورة و العمل ، اللسان المركزي للإ .ع.ع.ج ، العدد 509 ، 1988 .

1- تعريف نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين :

يعتبر الاتحاد العام للعمال الجزائريين أول تنظيم نقابي مستقل تأسس في خضم حرب التحرير الوطني و ذلك في 24 فيفري 1956 تحت إشراف عيسات ايدير الذي اكتسب بسرعة سمعة في الداخل و الخارج ، ويعرف الاتحاد العام للعمال الجزائريين بأنه منظمة عمالية نقابية مستقلة عن السلطة و عن الأحزاب السياسية مهمتها الأساسية و الجوهرية الدفاع عن الحقوق المادية و المعنوية للعمال ، و الحفاظ على المصالح الحيوية العليا للبلاد و للشعب بما يضمن تماسك و وحدة الأمة و الوطن و الحرية و الكرامة للأفراد و يصون احترام الحقوق و الحريات النقابية .

ويعتمد إ.ع.ع.ج النضال و الكفاح النقابي بكل الأساليب السلمية المتاحة و المشروعة قانونا لتحقيق أهدافه عن مصالح الطبقة العاملة الجزائرية في المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و المهنية للعمال .

و يستمد الاتحاد العام للعمال الجزائريين مبادئه الكفاحية و النضالية من المثل التي آمن و ناضل من أجلها العمال الجزائريين عبر مختلف مراحل الكفاح منذ مطلع القرن و دفعا في سبيل تحقيقها قوافل متتالية من الشهداء النقابيين و العمال قبل وخلال ثورة أول نوفمبر 1954 المجيدة .

2**- أهداف الاتحاد العام للعمال الجزائريين** : من بين أهدافه مايلي :

- الدفاع على المصالح المادية والمعنوية للعمال ، والسهر على تحسن ظروف معيشتهم ، والتصدي ضد محاولات التعسف و الاستغلال .
- تنسيق العمل النقابي من أجل ضمان الدفاع على مصالح العمال باستعمال الوسائل القانونية .
- حماية مناصب العمل والدفاع عليها ، وتحسين القدرة الشرائية للعمال ، والسهر على التوزيع العادل للدخل الوطني .
- الحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للعمال والسعي الدائم من أجل توفير المزيد منها .
- تعزيز الوعي النقابي وترقية الثقافة العمالية .

- تطوير ، توجيه ، تحسين ومراقبة الخدمات الاجتماعية لفائدة العمـال والمتقاعـدين ، وذويهم وضبط نمط تسييرها واستخدام جميع الأنشطة التي تستهدف تحسـين الخـدمات الاجتماعية المقدمة لفائدة العمال ، سيما فيما يخص تعميم التعاضديات وتفعيل دورهـا لتصبح صورة مكملة للتعاضد الاجتماعي وفضاء لتبادل الخبرات .

- تكريس علاقات الأخوة وتثمين الروابط ومختلف أشكال التعاون مع المنظمات الدولية المماثلة بغية تبادل الخبرات .

- الإلتزام بإخطار المنظمات والهيئات الدولية المماثلة بكل مساس بالتشريع الدولي للعمل أو أي انتهاك للحقوق والحريات النقابية .

- ربط الصلة بعمالنا في المهجر وتقوية التعاون والتضامن بينهم وبين إخوانهم علـى أرض الوطن .

- تطوير وتوسيع النشاط الإعلامي النقابي واستعمال الوسائل السمعية والبصرية ، وإنشاء النشريات والجرائد والمساهمة في الشركات ذات الأسهم .

- ترقية حق التفاوض ، الاتفاقيات الجماعية ، الحق في الممارسة النقابية والحق في العمـل من أجل المحافظة على المنظومة الوطنية للحماية الاجتماعية .

- المساهمة في الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية لرد الاعتبار للعمل والخدمـة العمومية وأولوية توفير مناصب الشغل التي تسمح بالنمو والمساهمة في التطور الهادف إلى ترقية التماسك الاجتماعي[1] .

[1] القانون الأساسي و النظام الداخلي للإ.ع.ع.ج المصادق عليه المؤتمر الوطني الأخير -2002 ص1- 2 .

3- هياكل الاتحاد العام للعمال الجزائريين :

يعتبر الاتحاد منظمة نقابية مستقلة عن كل وصاية سياسية إدارية يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، ويهدف إلى تنظيم و تأطير العمال ، تحقيق العدالــة الاجتماعيــة ، وكذلك الدفاع عن القطاع العام ، وللاتحاد هيئات و هياكل تنظيمية يشكل بها الفــرع النقابي النواة الأساسية ، و هو الفاصل المشترك بين الهيكل الأفقي و العمودي .

3-1- هيئات التنظيم الأفقي :

-اللجنة التنفيذية المحلية .

-اللجنة التنفيذية الولائية .

يتكفل بالتنظيم و التعبئة و المراقبة و توسيع القاعدة النقابية و يضم كل من الاتحاد المحلي ، والتحاد الولائي .

3-2- هيئات التنظيم العمودي :

-مجلس نقابة المؤسسة .

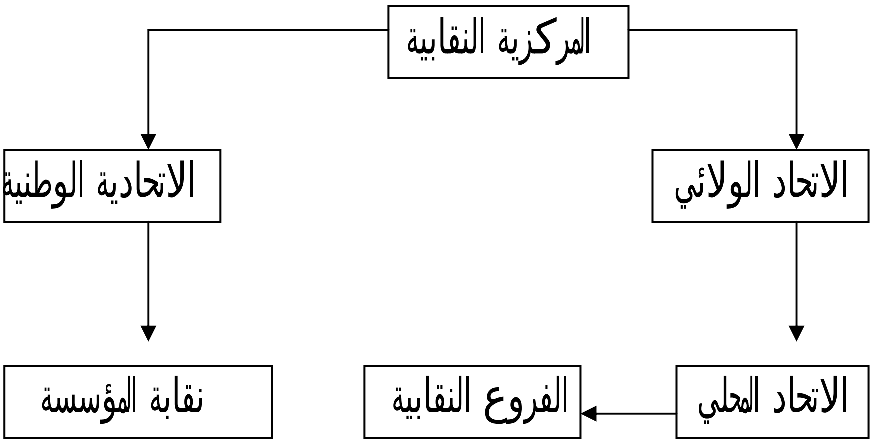
-مجلس النقابة الوطنية .

-اللجنة التنفيذية للاتحادية .

ومهامها التكفل بالمشاكل الاجتماعية للمنخرطين ، وتكوين العمال و متابعة تطبيق كافة الوثائق ذات الطابع الاقتصادي ، الثقافي و الاجتماعي التي تم عالم الشغل ، وتضم كــل من نقابة المؤسسة ، النقابة الوطنية ، و الاتحادية الوطنية [1].

---

[1] القانون الأساسي للاتحاد العام للعمال الجزائريين المصادق عليه من طرف المؤتمر الوطني التاسع ، سنة 1994 ص 11، 12 .



رسم تخطيطي يمثل **هياكل الاتحاد العام للعمال الجزائريين**[2]

4-الفرع النقابي للاتحاد العام للعمال الجزائريين :

هو الخلية الأساسية للإ.ع.ع.ج و هو القاسم المشترك بين الهيكـل الأفقـي و الهيكـل العمودي ، ويضم العمال المنخرطين في الوحدة أو مكان العمل ، و من مهامه الأساسـية المساهمة في الإعداد و التفاوض بشأن الاتفاقيات الجماعية و السعي إلى تطبيقهـا و الـتي يمارس فيها مسؤولياته ، كما يعمل على الحفاظ على وسائل الإنتاج الجماعية و الـدفاع عن القطاع العام .

4-1-الأجهزة الداخلية للفرع :

4-1-1-الجمعية العامة للمنخرطين :

وهي هيئة مداولات اللس النقابي و تضم جميع المنخرطين على مستوى الوحدة أو مكان العمل ، وهي هيئة مداولات اللس النقابي ، تجتمع كل سـتة أشـهر في دورة عاديـة باستدعاء من مجلسها ، و يتولى اللس إعداد جدول الأعمال و يبلغ به المشاركين قبـل الاجتماع .

4-1-2-اللس النقابي :

ينشأ من طرف الاتحاد المحلي في كل وحدة أو مكان عمل ، و ينبثق عن الجمعية العامة عن طريق الانتخاب ، يتراوح عدد أعضائه من 3 إلى 25 عضو تبعا لعدد العمال ، ينتخب كل

---

[2] مجلة المرشد ، مجلة فصلية صادرة عن المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية ، سنة 1986 العدد الأول ، ص21 .

ثلاثة سنوات ، و يجتمع في دورة عادية كل شهر ، و في حالة التجديد يجب على المجلس النقابي الذي أنهى فترة تفويضه أن يقدم للجمعية للمنخرطين عرض حال لمدة التفويض ، إضافة إلى التقريرين (النشاطي و المالي) للمصادقة عليهما و ذلك قبل شهر من التاريخ المحدد للاقتراع يكلف عادة بتطبيق قرارات جمعية المنخرطين و كذا أنواع الهيئات الاتحاد العام للعمال الجزائريين و يلتزم بإعلام المنخرطين و استشارتهم دوريا ، و احترام آجال الاستدعاء إلى الاجتماعات .

4-1-3-المكتب النقابي :

و هو الجهاز التنفيذي و التطبيقي لقرارات المجلس النقابي يجتمع على الأقل مرة كل 15 يوما ، وكلما دعت الضرورة إلى دلك باستدعاء من أمينه العام أو بطلب من أغلبية أعضائه ، ويتكون من 03 إلى 05 أعضاء تبعا لعدد العمال المنخرطين[1] .

هيكل الفرع النقابي :

المجلس النقابي		المكتب النقابي
جمعية العمال المنخرطين		

5-نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية :

وهي هيئة الهيكل العمودي للإتحاد العام للعمال الجزائريين المكلفة بالتنسيق و تدعيم الفروع النقابية التابعة لنفس المؤسسة في مجالات النشاط الإداري و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي ، وهذا بالتنسيق الوطيد مع الهيئات الأخرى ومن مهامها الأساسية :

-التكفل بالمشاكل الاجتماعية و المهنية للعمال ، والعمل على إيجاد حلول لهذه المشاكل .

-تطبيق توجيهات الهيئات العليا و نشر الإعلام النقابي و الاقتصادي و التشريعي الخاص بالمؤسسة و فروع النشاط .

-البحث في إعداد النصوص التنظيمية مع إدارة المؤسسة .

---

[1] القانون الأساسي و النظام الداخلي لـ إ.ع.ع.ج المصادق عليه من طرف المؤتمر الوطني الثامن للاتحاد – الجزائر -1990 .

-إعداد برامج التكوين المهني و التنشيط النقابي .

5-1-الأجهزة الداخلية لنقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية :

5-1-1-الندوة :

تنعقد كل ثلاثة سنوات بالإتفاق مع الاتحادية الوطنية وفق برامج عمل اللجنة التنفيذية ، ويحدد عدد المشاركين المنتخبين من القاعدة و كيفية التمثيل في الندوة من طرف المجلس السابق بالاشتراك الوثيق مع أمانة الاتحادية الوطنية ، وتتولى الندوة تقييم نشاط تسيير برنامج نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية في إطار لوائح المؤتمر الوطني و الاتحادية الوطنية و اللجنة التنفيذية الوطنية ، وتقوم هذه الندوة بانتخاب مجلس نقابة المؤسسة أو النقابة الوطنية .

5-1-2-المجلس :

ينتخب من طرف الندوة لمدة ثلاثة سنوات و يتكون من 07 إلى 25 عضو ويتم ذلك عن طريق الاقتراع السري و على أساس القائمة المفتوحة ، و هو هيئة المداولات بين ندوتين و يكلف بتطبيق قرارات و لوائح الهيئات العليا للاتحاد ، وكذا برامج و مجمل قرارات الندوة و يجتمع في دورة طارئة كلما دعت الضرورة لذلك ، ويجتمع في دورة عادية كل أربعة أشهر ، كما يقوم بالالتزام بما يلي :

-احترام مواعيد استدعاء عقد الاجتماعات و ضمان الإنضباط الصارم للمبادئ النقابية .

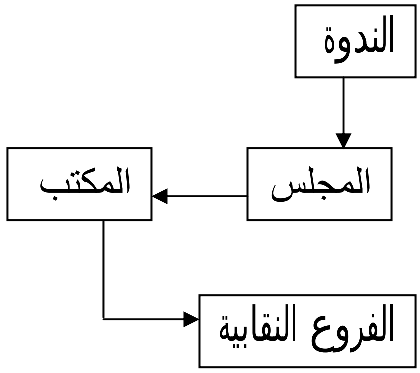
-إعلام و استشارة الهيئات القاعدية دوريا ، ويقوم المجلس بانتخاب مكتب من بين أعضائه .

5-1-3-المكتب :

ينتخب من طرف المجلس لمدة 03 سنوات و هو جهاز تطبيقي يتكون من 05 إلى 07 أعضاء توزع عليهم المهام التالية : التنسيق ، التنظيم ، سير الأجهزة ، التكوين ، الإعلام ، الشؤون الاجتماعية و الاقتصادية ، يجتمع في دورة عادية كل يوم و كل ما دعت الضرورة لذلك باستدعاء من الأمين العام أو بطلب أغلبية الأعضاء أو بطلب الاتحادية الوطنية [1] .

---

[1] القانون الأساسي و اللوائح ، المصادق عليها من قبل المؤتمر الوطني التاسع ،1992 ، ص 63 - 64 .



6- طبيعة العلاقة بين الإدارة و النقابة :

إن الحديث عن علاقة الإدارة مع النقابة يصور لنا مباشرة العداء التقليدي بينهما حيث تلعب دائما النقابة دور المدافع عن العمال و حماية حقوقهم .

و الإدارة بدورها تحضى بالسلطة السياسية و القانونية التي تمنحها حق إصدار القرارات التي تجعلها في خدمة السياسة القانونية التي تمنحها حق إصدار القرارات التي تجعلها في خدمة العمل و الإنتاج ، إن الصراع الظاهر بين النقابة و الإدارة هو ما تعلق بالأمور التقليدية مثل : الأجور ، و غيرها من المطالب الاجتماعية و الاقتصادية المعهودة و لكن الصراع الحقيقي يدور حول السلطة و الرقابة وهذا يناقض المفهوم التقليدي الذي يعتبر النقابة جماعة ضغط اقتصادي [1]، وهذا ما يوضح مطالب النقابة اليوم وتطورها ، حيث صارت تؤكد على ضرورة إشراكها في القرارات و مشاورتا كطرف و شريك اجتماعي.

إن أي مجال تنشط فيه النقابة هو بالضرورة متعلق بالإدارة ، فعلى كل نقابة أن تمر على أسلوب للمظالم أي على الاعتراف بما تطلبه من المشاركة في القرارات التي تتخذها و من القتال ضدها أيضا[2].

إن النقابة تستمد وظيفتها عن عجز الإدارة في حل مشاكل عمالها و تفاقمها ، ففي حال توفر إدارة تتمتع بأسلوب تسيير سليم ، فإن دور النقابة يتقلص على مجرد الرقابة الكاملة و يترك كل القرارات بيد الإدارة الحكيمة ، فالمعروف عن النقابات أنا قوة مضادة

---

[1] و [2] بترن دروكر ، المجتمع الجديد ، تشريح النظام الصناعي ، ترجمة و نعقيب راشد البراوي ، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر –القاهرة –نيويورك 1996، ص135 -136 .

لها ردود أفعال ضد الإدارة أدى بها إلى تأسيس فروع نقابية محلية على مستوى كل المؤسسات ، فالنقابة إذن مستمدة من وظيفة الإدارة .

كما يمكن دراسة العلاقة بين الإدارة و النقابة من ناحية أخرى غير تلك التي يشوهها الصراع ، فالنقابة هي حلقة الوصل بين العامل ومجلس الإدارة ، إذ يتعين عليها أن تقوم النقابة بأنشطة اجتماعية و سياسية باعتبارها تنظيم مستقل التكوين له صفة الشخصية الإعتبارية كما أنه في نفس الوقت مستقل عن التنظيم الرسمي[1] ، وبذلك يتمثل عرض وجهات نظر العمال و مشاكلهم في الإدارة .

إن من وظائف النقابة الأساسية توظيف العلاقة بين العمال و الإدارة ، و من ذلك يكتسب العامل المشاركة في التخطيط و اتخاذ القرارات الإدارية ، كما تقترح النقابة في اجتماعاتها مع الإدارة أساليب تساعد على تحسين وضع العامل الاجتماعي والاقتصادي ، و تتفاوت النقابات مع الإدارة بعقد المؤتمرات و المجالس و سماع المناقشات العادلة ، و بالتالي تحقق النقابة التوازن بين قوتين إنتاجيتين وهما قوة التخطيط و التوجيه و قوة التطبيق و التنفيذ فيحدث التقارب[2] .

كما يمكن للنقابة أن تلعب دورا إعلاميا ، حيث تقوم باطلاع العمال بما يحدث داخل المؤسسة و إعلامهم بالقرارات التي تتخذها الإدارة ، وإضافة إلى ذلك تحمل النقابة مسؤولية تكوين العمال و الإطارات .

وعليه فإن الاتحاد العام للعمال الجزائريين يرى أنه يتعين على النقابة أن تعمل على رفع المستوى السياسي و الثقافي للعمال و أن تحسن مؤهلاتهم التقنية و العلمية ، وأن تيأهم للقيام بدورها على أكمل وجه كمسيرين[3] ، و بالتالي تعتبر مشاركة النقابة عملية ضرورية لها جوانبها الاجتماعية و النفسية ، كما من شأن النقابة التعاون مع الإدارة في الأمور التنظيمية من أجل ضمان التسيير الحسن للمؤسسة ، وحفاظا على مركزها الاقتصادي ، و بهذا أصبح دور النقابة أكثر أهمية و أكثر قوة[4].

---

[1]- [2] المرجع نفسه ، ص 555

[3] الميثاق الوطني لحزب جبهة التحرير الوطني ، إ.ع.ع.ج ، المعهد التربوي الوطني –الجزائر سنة 1976، ص64

[4] عبد اللطيف بن أشنهو ، مدخل إلى الاقتصاد السياسي ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية –الجزائر 1991ص36

و أخيرا لا يمكن القول أن المنافسة في كسب ولاء العمال بـين الإدارة و النقابـة تقتضي التسيير الجيد و الشفافية و الحكمة في تسيير شؤونم من جهة الإدارة ، وكـذلك تطوير الوسائل و مضاعفة الجهود من أجل التمثيل اللائق و الحسن من طرف النقابة .

7-النقابة ومراحل التسيير في الجزائر من 1962 إلى 2004

ورثت الجزائر اقتصادا متخلفا ومشوّها، وواجهت معضلات جمة غداة الاستقلال بسبب انسحاب الاستثمارات الأجنبية، والتخريب العمدي الّذي ارتكبته منظّمة الجيش السرّي الفرنسية في المصانع والمنشآت. ولذا ركزت الأعمال الإنمائية في البداية على ترميم الاقتصاد وتخليصه من الارتباك وآثار التخريب [1] كما عرف الاقتصاد الجزائري مخطّطات تنموية انطلاقا من الثلاثي (1967- 1969) إلى الخماسي الثاني (1985- 1989) مرورا بمخطّطات رباعية وخماسية أخرى.

وقد شهدت المؤسسة العمومية الاقتصادية كخلية أساسية في الاقتصاد الوطني تعاقب أنظمة تسيير تأثرت بها باعتبارها نسق مفتوح وكذا دور النقابة في كل مرحلة من هذه المراحل، والّتي نوضّحها فيما يلي:

1-النقابة والتسيير الذاتي (1963-1970)

في مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات الّذي سنّت قوانينه الدولة الجزائرية في 23 مارس 1963 والّتي تمثّلت في وضع ضوابط للتنظيم وتسيير المنشآت وذلك بتشكيل لجان التسيير الذّاتي في المؤسّسات الجزائرية والتي استمرت حتى 1971. وتعتبر مرحلة التسيير الذاتي أولى مراحل التسيير الّتي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. و في هذه المرحلة كان العامل قد أسند له دورا مهما في عملية التسيير ومتابعة نشاط المؤسسة الّتي يعتبر فيها أيضا

[1] محمد سعد ابراهيم :الإعلام التنموي والتعددية الحزبية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،2002، ص 79.

مالكا، وهذه الطريقة في التسيير..ليست تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا..هو مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية، فهو تغيير ظروف العامل، الّذي من أجير يُصبح منتجا مسيرا [1].

إنّ المبادئ العامة لهذه الطريقة اللامركزية والديمقراطية في التسيير تنتج أنّ العامل في مختلف مناصبه داخل المؤسسة له آراء تؤخذ بعين الاعتبار في مختلف القرارات المتّخذة المرتبطة بالمركز، كما تظهر اللامركزية في علاقة المؤسسة بالمركز، والهيآت الإدارية الأخرى..وكان هذا النظام من التسيير الجديد آنذاك يسعى إلى تحقيق التفاهم بين العمال من جهة، والإدارة المركزّية من جهة أخرى..ومن اختصاص مجلس العمال تقديم آراء وتوصيات حول خطة الّتنمية "المؤسسة: حسابات تقديرية" ويعطي حكما على نتائج المؤسسة، ويستشار في جوانب إستراتيجية أخرى مثل التغيرات المهمة في الهياكل أو الإصلاحات الكبرى وله حق الخدمات الاجتماعية[2] وبعد تصحيح 19 جوان 1965 ظهرت حركة نشيطة في تأسيس شركات وطنية جديدة عملت هذه الأخيرة على امتصاص المؤسسات المسيرة ذاتيا من أجل تدعيم القطاع العام لأنّ الدولة عمدت آنذاك إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها في 1968 وهكذا بدأت معالم التسيير الإشتراكي للمؤسسات في الظهور.

2-النقابة والتسيير الإشتراكي (1971-1980)

إنّ هذا النمط من التسيير يعتبر محاولة لبعث وإنجاز الديمقراطية في مجال المؤسسة، هذا النمط من التسيير كان يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الوطنية وفق قانون جديد يراعي مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين[3] فالتسيير الإشتراكي قام أساسا

---

[1] [2] ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديـوان المطبوعـات الجامعيـة، بـن عكنـون، الجزائر، 2001، ص 155.

[3]عبد اللّطيف بن أشنو ، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، الجزائر، 1980، ص 18.

على ملكية الجماعة لوسائل الإنتاج وتسييرها بطريقة ديمقراطية حيث صدر قانون وميثاق هذا التسيير في 16 نوفمبر1971 [1]

و تعتبر مرحلة السبعينات من بين مراحل القوة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والدّولة، فخلالها دخلت الجزائر في سياسة جديدة، وانطلقت في طريق البناء.

إنّ مساهمة العمال في إطار التسيير الإشتراكي بالجزائر، ُتشكل وسيلة تؤدّى في مجال تسيير شؤون مؤسسة معينة وبواسطة مجالسها المنتخبة، إلى إشراك عمال هذه المؤسسة في التسيير مع المسّيرين الّذين عّينتهم الدّولة على أنّ هؤلاء الّذين يعتبرون بدورهم عمالا يتقاضون أجرة من نفس المؤسسة، لا يمثلون فئة متناقضة مع العمال الآخرين[2] حسب ما نص عليه الميثاق الوطني لسنة 1976.

والنقابة في القطاع الاشتراكي..مهمتها متمثلة في حماية الحقوق المشروعة للعمال، مع السهر على إنجاح التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وتنفيذ المخططات وتطوير الإنتاج وإتقانه، وكذلك رفع مستوى التنظيم والإنتاجية[3]

وعليه، فالنقابة في تلك الفترة لم تكن مطلبية، وإّنما منظّمة تسييرية تابعة للدولة وليست منفصلة عنها. ويمكننا تلخيص خصائص ومّيزات النقابة الجزائرية قبل الدخول في التعددية في النقاط التالية:

* الطابع السياسي للنقابة الجزائرية، فهي لم ُتعنى بالمطالب المهنية والاجتماعية الناتجة عن الحياة العملية والمعيشية للعمال، وإّنما عملت على متابعة البرامج السياسية وتنفيذها.

* الطابع الاحتكاري الّذي جسده احتواء الاتحاد العام للعمال الجزائريين لجل العمال والطبقة الشغيلة في الجزائر.

* الطابع البيروقراطي، وذلك يعود إلى كيفية الانخراط والانتخاب وغيرها.

---

[1] المرجع نفسه، ص230.

[2] الميثاق الوطني لجبهة التحرير الوطني ، المرجع السابق ، ص 134

[3] نفس المصدر،ص 70.

لكنّ تجربة التسيير الإشتراكي للمؤسسات أثبتت حقيقة الهيمنة الفعلية للمجلس المديرية الّذي كانت سلطته أكبر من سلطة مجلس العمال في إدارة المؤسسة، فالنقابة الّتي شهدت حركة انضمام سريعة من طرف العمال في صفوفها لم تؤدّ دورها كما ينبغي لأنّه أسندت إليها مهمّة تحقيق مبادئ التسيير الإشتراكي، والمتمثّلة في المشاركة الفعلية للعامل في التسيير والأرباح والإنتاج، كما تنص عليه المادة 169 من القانون الأساسي للعامل، وعليه فإنّ النقابة استغلّت من طرف الجهاز البيروقراطي المركزي في هذه المرحلة – على غرار بقيّة المنظّمات الجماهيرية الأخرى، والّتي سخّرت طاقاتها في تجسيد مبادئ السياسة الوطنية-.

وهنا نقطة الإلتقاء بين دور النقابة في ظل التسيير الموجّه ودورها في ظلّ اقتصاد السوق والّذي سوف نعالجه في الفقرات الموالية، أي أنّها لم تكن مطلبية ولا دفاعية.

ممّا سبق يمكننا القول بأنّ كل من التسيير الذّاتي والتسيير الاشتراكي بغض النظر عن المعطيات الّتي أفرزاها والنّتائج الّتي حققاها فإنّهما لم يبلغا أهم الأهداف الّتي وجدا من أجلها، فبات من المؤكّد التغيير، والتغيير هو "الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى، كما أنّ التغيير التنظيمي يهدف إلى إعادة توازن المنظمة عقب حدوث اضطرابات وأزمات اجتماعية، سياسية واقتصادية، تستدعي إجراءات خاصة"،وقد تجسّد التغيير في المؤسسة الجزائرية في اللّجوء إلى إصلاحات اقتصادية لتجاوز العراقيل النقائص، الهفوات والانحرافات الّتي خلفتها مرحلة النظام القديم (التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي). لأنّ التجربة الجزائرية في مجال التنمية قد واجهت صعوبات سياسية واقتصادية واجتماعية، ممّا أدّى إلى انتكاس التنمية وتراكم الديون الّتي بلغت عام 1981 – 21.6 مليار دولار تمثّل 35.5 بالمئة من النّاتج الإجمالي القومي[1]

---

[1] محمد سعد ابراهيم، مصدر سابق، ص.ص80.79

3-النقابة والإصلاحات الاقتصادية :

1/مرحلة إعادة الهيكلة 1981 :

إنّه للمرور إلى اقتصاد السوق توجب على المؤسسة القيام بإعداد وتنفيذ خطة إعادة الهيكلة بنوعيها العضوية والمالية من أجل القضاء على الإختلالات الداخلية فيها، وتحدد على أساس فعاليتها وكفاءتا.[1] فالمرحلة الانتقالية الّتي مرّ با الاقتصاد الوطني كانت لها انعكاسات سلبية على دور النقابة وبنيتها البشرية. وقد حاول الإتحاد العام للعمال الجزائريين تدارك الوضع الّذي آل إليه فيما يخص بنيته البشرية، حيث عرفت النقابة تقليصا في عدد المنخرطين والّذي أرجعه الأمين العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين آنذاك الطيب بن لخضر، إلى نقص التكفل بالمشاكل الاجتماعية - المهنية للعمال ومتابعتها ميدانيا.[2] بالإضافة إلى العجز الّذي أصبحت تعاني منه المؤسسات الوطنية العمومية. كما صرّح به الأمين العام كذلك: "إنّ مواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية، لا تتمّ إلاّ على أساس تجنيدنا وتعبئتنا لكافة قوانا وطاقاتنا الإنتاجية لنعطي من خلالها مناعة لاقتصادنا الإشتراكي، وخاصة في المؤسسات الإشتراكية"..ودعيت النقابة في تلك الفترة من طرف أمينها العام، إلى التحرك والتنقل في الميدان..وضرورة محاربة التبذير، والإهمال والاتكال والهروب إلى الأمام. وهو الّذي أعطى دفعا جديدا للنقابة معتمدة على جميع العمال من أجل إحداث التغيير على مستوى البنية البشرية للمؤسسة بتوقيف المسئولين الّذين تاونوا في السهر على تحقيق أهداف المؤسسة الّتي يريدون، وبرزت النقابة كعنصر فاعل في تجسيد سياسة إعادة الهيكلة.

في إطار إجراءات التحول إلى اقتصاد السوق، واصلت الجزائر إصلاحاتا الاقتصادية الّتي انطلقت في تطبيقها سنة 1982 إلى غاية الخوصصة كآخر حلقة من حلقات هذا البرنامج الإصلاحي، حيث أتت على أعقابا تطبيق برنامج التكييف الهيكلي المدعوم من طرف

---

[1] ناصر دادي عدون ، مصدر سابق، ص 166

[2] بوحساك عبد اللّه ، إعطاء الوجه الحقيقي للعمل النقابي، مقال نشر بمجلة الثورة والعمل الصادرة عن الإتحاد العام للعمال الجزائريين، العدد: 470، 1986، ص.ص 14-15.

صندوق النقد الدولي بسياساته المختلفة والّذي يفرضها عادة على الدول النامية مقابل إعادة جدولة ديونا وهو الأمر الّذي وقع في الجزائر،

وظهر في سنة 1988 ما يسمى بالإصلاح الاقتصادي الجديد والمتمثل في استقلالية المؤسسات .

2/استقلالية المؤسسات 1988 :

إنّ العولمة الاقتصادية استنادا إلى قاعدة تحرير الأسواق، إلى زيادة التفاوت في المداخيل بين القاعدة والقمة في الهرم الاجتماعي.[1] قد غيّرت من دور النقابة داخل التّنظيم بحيث أصبحت تعمل أكثر للعودة إلى الدور المطلبي والدفاعي عن حقوق العامل والحفاظ على مناصب الشغل وكذا المؤسسة، لتكون بذلك أداة تغيير داخل المجتمع مثلما اتّخذت لنفسها دور الأداة الضرورية للدّيمقراطية الاجتماعية في القرن العشرين.[2]

إنّ استقلالية المؤسسات تعتبر محاولة إدخال الجزائر في نمط تسييري جديد يطمح إلى إدخال المؤسسة الإنتاجية العولمة الاقتصادية من خلال المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. وهذه الإصلاحات تعني "وجود برنامج قائم على مبدأ إعطاء المؤسسة قانونا أساسيا ووسائل عمل تجعلها تأخذ حرية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتنا الذاتية".[3] وهي بذلك تهدف إلى تحرير المؤسسة من الضغوط الإدارية وتحسين فعاليتها على مستوى نموها الخاص وتحقيق:

- المشاركة الفعلية للعمال في التسيير.

- خلق توازن بين الفعالية الاقتصادية والمشاركة العمالية.

---

1 سمير الشيخ علي ، العولمة والتكامل الاقتصادي العربي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد الأول، 2002، ص.ص 205.157

2 جورج لوفران ، المرجع السابق ، ص 5.

3 مجموعة النصوص التشريعية حول استقلالية المؤسسات، 1989، ص0

- تعبئة جميع الطاقات لتعزيز وحدة القيادة داخل المؤسسة والتخفيض من التكاليف الإنتاجية والتوزيع الحسن للمنتوجات بأسعار تنافسية.

يقول الباحث ناصر دادي عدون في ذلك: إنّ استقلالية المؤسسات أتت لتحقيق هدفين أساسيين هما:

* محاولة تحرير وديمقراطية اقتصادية أكثر للمؤسسات.

* الفصل بين ملكية الدولة وتصرف المؤسسة فيها.[1]

تجدر الإشارة هنا وحسب معايشتنا للمرحلة الإنتقالية بمؤسسة إنتاجية لكن في قطاع البناء والإسكان، لاحظنا تغييرا مفاجئا في دور ممثلي العمال الّذين رغم تقلّص عددهم حسب القانون 90/4 المعدل والمكمل، إلاّ أنّهم أظهروا قدرة على إحداث التغيير أو المساهمة الفعلية في ذلك، خاصة على مستوى البنية البشرية للمؤسسة، باستخدامها لطرق مختلفة إمّا عن من خلال إجراء حراك أفقي أو رأسي في المناصب العليا الّتي تحتلّها إطارات سامية، أو عن طريق إيقاف بعض المسئولين ومنعهم من مزاولة مهامهم تحت حجة عدم الكفاية في التسيير والذهاب بالمؤسسة إلى حدّ الإفلاس ثمّ الغلق. وقد توسعت هذه الظاهرة حيث سادت معظم المؤسسات الإنتاجية باختلاف قطاعاتا عدا قطاع الخدمات والوظيف العمومي، واستمرت حتى بداية التسعينات أين دخلت الجزائر مرحلة استقلالية المؤسسات.

إنّ تدخل النقابة بذه الطريقة هو استغلالها وغياب الجرأة الكافية لدى الهيئات الّتي هـي نفسها عينت هؤلاء الإطارات في مناصب تسيير، لكن في الوقت ذاته لم تستطع محاسبتهم أو تغييرهم وعليه أوهم العامل بأنّه وصل إلى درجة عالية من الوعي وأنّ هناك ديمقراطيـة في التسيير منحت له هذه الفرصة لذا كان رد فعله بذا الشكل أي بدون أن يعي بأنّ ذلك لم يكن في صالحه خاصة فيما يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية.

[1] ناصر دادي عدون ، مصدر سابق، ص 104

8-الاتحاد العام للعمال الجزائريين كشريك اجتماعي :

باعتبار الإ.ع.ع.ج أكبر نقابة في الجزائر فإنه يحرص دائما على لعب دور الممثل و الشريك الاجتماعي الذي له حق الدفاع و المطالبة بحقوق العمال الجزائريين ، ولأجل ذلك صار لزاما على الاتحاد التحول من دوره التقليدي (في بعض الحالات تشبه الإدارة بالحاجز الذي يمنح الحق النقابي من الوصول إلى المبتغى) و هذا بفرض إرادتنا الأحادية الطرف و التي تؤدي إلى الإستنتاج بأن المؤسسة عبارة عن مركز إصدار القرارات ، و من ذلك فإن القيادة النقابية للإ.ع.ع .ج ترفض أن تجعل منه بفعل التغيرات الحاصلة نقابة مطلبية يقتصر دورها على لعب الدور التقليدي لنقابات العمال المتمثل في المطالبة بتحسين أوضاعهم ... بل تريد أن تمنحها دورا فعالا و تشركها في إعداد و تصميم السياسات الاقتصادية و الاجتماعية [1] .

و بالتالي فإن تطور النقابة العمالية للإ.ع.ع.ج صار يحمل مطالب جديدة للمركزية النقابية على رأسها الإشراك في اتخاذ القرارات الإدارية ، و هذا في جملة من القضايا الأساسية منها ، رفض الحقرة و الإقصاء و عدم الكفاءة في القرارات الاقتصادية و الاجتماعية [2] ، و عليه فقد صار لزاما على الإدارة مشاورة الشريك الاجتماعي خاصة في القرارات التي تخص المؤسسة ، كما يجب مناقشة نقاط الخلاف بين الإدارة و النقابة من أجل تحسين ظروف العمل ، و هذا لرفع من مستوى المؤسسة و العمال من الناحية الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية على حد سواء.

إذن فعلاج الاتحاد لهذه النقاط مع الإدارة و لعبه دور في اتخاذ القرارات تجعله يفرض نفسه كأكبر نقابة في الجزائر تتنامى فيها النقابات المستقلة .

---

[1] الدفاتر الجزائرية لعلم الاجتماع ، معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة – الجزائر ، 1997 ، 25 .

[2] جريدة الشعب ، جريدة وطنية إخبارية ، العدد 12982 ، الصادرة بتاريخ 2003/02/26 .

8-1 أساليب العمل النقابي للإ.ع.ع.ج :

1/1/8-الاتصال بالإدارة :

تلعب النقابة دور الوسيط الاتصالي بين العمال والإدارة لتحقيق مطالب العمال المادية والمعنوية وذلك عن طريق:

– الإجتماعات:

أين يتم عرض مشاكل العمال ومطالبهم، "باعتبارها الأماكن المفضلة للاتصال".[1]

– المفاوضات:

يتم فيها التفاوض حول المطالب مع مراعاة الظروف الاقتصادية للمؤسسة.

– الإضراب:

في حالة فشل الوسيلتين السابقتين يبقى آخر حل هو الإضراب، والذي يعتبر وسيلة إتصالية فعالة للضغط على المؤسسة، وقد لجأت إليه النقابة في العديد من المواقف .

- الاتصال الكتابي :

وهو نوع من الاتصال يغلب عليه الطابع الرسمي، ويهـدف إلى توصـيل المعلومـات والبيانات والطلبات والأوامر مكتوبة إلى من يهمّهم الأمر، وقد يكون هذا النـوع مـن الاتصال في شكل رسالة أو مذكرة أو تعليمات أو منشورات. هذا النوع من الاتصـال يعتبر أكثر الوسائل انتشارا لدى نقابة مؤسسة جامعة الجزائر، لسهولة نقل المعلومات على نطاق واسع، ويتجلى ذلك من خلال التنويع في الوسائل واستعمالها لتقنيـات متطـورة لكتابة وطباعة المعلومات، ومن مميزاتا، تكلفتها معقولة، وتغطي أكبر عدد من العمـال، خاصة إذا وضعت بأماكن مميزة وبالّتالي تصبح مضامينها سريعة الإنتشار. تتمثّل وسـائل الاتصال الكتابي لنقابة " مؤسسة جامعة الجزائر" في:

---

[1] Fanelly nguyen- thanh, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, ECONOMICA, Paris, p 101

- النشرات:

وهي عبارة عن ملصقات، وتعتبر أدوات اتصال كلاسيكية، فهي تظهر بصورة تقليدية كورق، أو لوحات ضوئية. عادة ما تستعمل في الاتصال الداخلي [1] وتحتوي على معلومات وتقارير تصدر عن النقابة أو المؤسسة سواء كانت بخصوص إضرابات مكاسب، حقوق وواجبات العمال، معلومات عامة كبرنامج الجمعيات العامة وتتمثل في الأشكال التالية:

– البيانات:

وتعتبر الوسيلة الأكثر استعمالا من قبل النقابة، الهدف منها تغطية الفراغ في المعلومات وإزالة الشائعات بعد توضيحها والتحقق منها، وتكون موجهة إمّا للعمال أو الإدارة أو الحكومة إذا تعلّق الأمر بقضايا ذات أهمية كبرى. تكتب البيانات باللّغتين العربية والفرنسية حتى تصل إلى كافة شرائح العمال زيادة على شرحها من قبل الممثلين النقابيين. **- التعليمات التوجيهية:** وهو عبارة عن جملة الملاحظات الّتي تنشرها النقابة للعمال والّتي تخص التذكير بالنشاطات التنظيمية كانتخاب ممثلي العمال، التوجيهات الّتي يجب على العامل احترامها أثناء أدائه لمهامه.

2/1/8 - إجتماعات النقابة بالإدارة:

تعقد هذه الاجتماعات عادة للتفاوض حول المطالب العمالية أو اقتراح أفكار حول ملف معين أو موضوع ما..ويرى بعض الباحثين أنّ هذا النوع من الاتصال هو أكثر الأساليب الاتصالية فعالية وكفاءة، من حيث قدرته على نقل المعلومات، طالما أنّه يسمح للمرسل أن يحدد مدى قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يصل إليه من معلومات وتوجيهات، كما أنّه يتميز بالسرعة البالغة، وهو فوق كل ذلك يتيح لكلا الطرفين فرصة المشاركة في الموقف وتبادل الآراء والمشاعر، ولهذا فهو من المقومات الدفاعية، ومن أسس ممارسة

[1]- Fanely nguyen – THANH, OP CIT, p : 104.

العلاقات الإنسانية، وعلى الرغم من أنّ الاتصالات المكتوبةقد تكون أقل شخصنة، وأدنى، في إتاحة فرصة المشاركة إلاّ أنّها جزء هام في بناء الاتصال داخل التّنظيم [1] .

3/1/8 –الإضراب :

إن الإضراب هو الشكل النهائي لاحتجاج النقابة ، حيث تبدأ بتجميع القاعدة للحوار ثم التفاوض مع الإدارة ، وفي حالة الانسداد تلجأ النقابة إلى الإضراب كآخر حل و انطلاقا من ذلك فقد مارست النقابة المركزية للإ.ع.ع.ج حقها في الإضراب في أكثر من مناسبة وفي مختلف الظروف .

و إن من أهم الإضرابات التي دعا إليها الإ.ع.ع.ج في تاريخه النقابي هو الإضراب المفتوح أو إضراب الثمانية أيام سنة 1958 ، وقد شكل الاتحاد من خلاله منعرجا حاسما في تاريخ النقابة الجزائرية [2] .

وإن الهدف من هذا الإضراب هو تدعيم الثورة التحريرية و تحقيق الاستقلال الـوطني ، وعليه فإن القيام بالإضراب لا يعني بالضرورة وجود خلافات اقتصادية بـين النقابـة و الإدارة الوصية ، بل يمكن أن يكون له أبعادا وخلفيات أخرى ، إن الإضراب لا يقع لأن المفاوضات تتحطم بل لأن الموقف صار موقف إضراب[3] .

ففي بعض الأحيان يضرب العمال من أجل إنشاء فرع نقابي بالمؤسسة التابعين لها وبالتالي يكون الإضراب موجه نحو صاحب العمل ، كما يمكن أن يأتي الإضراب من أجل إظهار قوة النقابة لأعضائها و للمجتمع أمام نقابة أخرى منافسة ، وفي ذلك ما قام به الاتحاد في رفعه لمموعة من المطالب ردا على استجابة الحكومة لبعض مطالب نقابة أساتذة التعلـيم العالي على إثر الإضراب الذي قامت به في جانفي 2003 وإهمالها في ما يخص الأجـور ، الترسيم ، العلاوات وغيرها من المشاكل المطروحة ، ومما سبق فالإضراب بوصفه عنفـا رمزيا يصبح غاية في حد ذاته [4] .

---

[1] لجنة المشاركة،أخبار "ميتال ستيل عنابة" ، مصدر سابق، ص 2-3.

[2] مجلة المرشد ، مجلة فصلية ، المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية ، العدد 1، سنة 1986 ، ص 11

[3] بترن دروكر ، المجتمع الجديد ، تشريح النظام الصناعي ، المرجع السابق ، ص 148،147

[4] نفس المرجع ، ص148

إن الإضراب في بعض الأحيان ينتقل من الضغط على الإدارة إلى الضغط علـى التمـع ككل من أجل إجبار الحكومة على التدخل إلى جانب الموقف النقـابي ، ومنـه تسـوية الأوضاع ، ففي الإضراب الذي قام به الإ.ع.ع.ج في 24 فبراير 2003 التي كانت فيـه البلاد في حالة انسداد لم يسبق لها مثيل منذ 13 فبراير 1996 تاريخ آخر إضراب وطـني تدعو إليه النقابة والذي كان بسبب قضية الاقتطاع من الأجور [1] ، وقـد عـرف هـذا الإضراب استجابة كبيرة من طرف العمال كانت كاملة وشاملة في القطر الوطني بنسـبة 70،93 بالمئة [2].

وقد كان الهدف من هذا الإضراب عرض إ.ع.ع.ج نفسه كأكبر شريك اجتمـاعي في الجزائر ، هذا إضافة إلى المطالب التي جاء با لتحسـين وضـعية العامـل الاجتماعيـة والاقتصادية ، وقد يكون للإضراب أهداف أخرى حيث لم يعد الأمر يتعلق بالخوصصـة بل تجاوز ذلك بكثير إلى قضايا حساسة وشائكة جاءت في سياق يتسائل فيه المتتبعون عن خلفيات حركات احتجاجية تشل البلاد ليومين كاملين ، وهل هذا خدمة لمصالح العمال فعلا ؟.

إذن فتأثير الإضراب الشامل و ما يشكله من خطر على الحياة الاقتصادية و الاجتماعيـة للبلاد يشكل ضغطا كبيرا على الحكومة يدعوها إلى التفاوض والحوار مع النقابة حـول القضايا المطروحة .

وتستند دائما النقابة في ممارسة حق الإضراب إلى القوانين التي تقر لها بذلك ، ولقد لعبت تنسـيقية المؤسسات البيداغوجية لعمال جامعة الجزائر دورا كبيرا في إنجاح هذا الإضراب كما أصرت علـى تحقيق المطالب التي جاءت با ، وتأكيدا على ذلك فقد قرر عمال هذه التنسيقية الدخول في إضراب مفتوح ، والذي تم إقراره بداية من يوم 15 مارس 2003 في جمعية عامة سابقة ...[3] ، وهـذا بعـد الوصول إلى طريق مسدود مع السلطات المعنية ، إلا أنا قامت بتعليق هذا الإضراب المفتوح يوما بعد انطلاقه ، مبررة ذلك بمنح فرصة للحوار و التفاوض بين ممثلي النقابة و الإدارة المعنية .

إذن للإضراب واقع وظروف مختلفة ، ولكن المهم هو أن تحافظ النقابة على حقها في الإضراب وهذا بضمان أن لا يستخدم في تعريض اقتصاد البلاد و استقرارها للخطر .

---

[1] -[2] جريدة الخبر ، الصادرة في 2003/02/24 ، العدد 3712 ، ص2

[3] جريدة صوت الأحرار ، يومية إخبارية وطنية ، الصادرة في ،203/03/13 ، العدد 1530 ص3

ملخص الفصل :

إن وحدة العمال و حسن التمثيل بالإضافة إلى النظرة العامة من وجهة المصلحة الوطنيـة هي الأهداف التي طالما حرص الاتحاد على الحفاظ عليها منذ تأسيسه في 24 فبراير 1956 إلى غاية اليوم .

ورغم توجه الجزائر عقب أحداث أكتوبر 1988 نحو اعتماد آليات النظـام الاقتصـادي الرأسمالي ، وبداية التعددية السياسية و ظهور النقابات المسـتقلة ،إلا أن الإ.ع.ع.ج قـد أثبت وجوده على الساحة الوطنية ، وقام بالعديد من التعديلات الهيكلية من أجل مسايرة الأحداث والتكيف مع الظروف الراهنة .

وأما من ناحية الإدارة ففي هذه الأوقات إن ممارسة الديمقراطية ليست حقائق بل واجب أيضا فإنه ينبغي الالتزام بالقواعد التي تضبط ممارستها و أهمها على الإطلاق الجماعيـة في المناقشة و الأغلبية في القرار و الوحدة في التطبيق[1] ، و بذلك تتكاتف الجهود في سـبيل خدمة مصلحة العامل و المؤسسة على حد سواء ، ويبقى أن نذكر في الأخير أنـه رغـم تطور هياكل الإ.ع.ع.ج إلا أنه يجب تدارك بعض الأخطاء و التخلص مـن المواقـف السلبية التي تشوب تمثيلهم المشروع ، إذ يجب إعادة الاعتبار للتكوين النقـابي لإعـداد الإطارات النقابية الكفؤة التي بإمكانها مواجهة التحديات الراهنة بالإضافة إلى خلق قنوات اتصال و إعلام لتجسير الهوة مع القاعدة العمالية .[2]

كما يجب القول أن النقابة صارت تحتل مكانة حساسـة في حيـاة العامـل المهنيـة و الاجتماعية ، وما لها من انعكاسات نفسية واضحة ، وبالتالي صار يجب تمثيله بكفاءة من خلال توفير قيادات نقابية مؤهلة و ذات مصداقية كي تحظى بمهمة صناعة القرار الإداري داخل المؤسسة ، والذي هو محل دراسة في الفصل الموالي .

---

[1] مجلة الثورة والعمل ، اللسان المركزي للإ.ع.ع.ج ، العدد 509 ، أفريل 1988 ، ص08.

[2] الدفاتر الجزائرية لعلم الاجتماع ، نشرة سنوية صادرة عن معهد علم الاجتماع ، العدد الأول ، جامعة عنابة –الجزائر ، 2000 ، ص 262-263 .

الفصل الرابع :

اتخاذ القرارات الإدارية

1- تمهيد
2- مراحل عملية اتخاذ القرار
3- أشكال اتخاذ القرار
4- الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرار
5- النواحي السيكولوجية في عملية اتخاذ القرار
6- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
7- كيفية تنفيذ القرارات الإدارية و امتيازات الإدارة في دلك
8- ملخص الفصل

تمهيد :

تظهر أهمية القرارات على مستوى الحياة الشخصية للأفراد ، بدلالة القلق و الحـيرة مما يسبق التصرفات غير الروتينية ، وكذلك التساؤلات و الإسترشاد بآراء الغير وخبرتم قبل الإقدام على خطوات تنفيذية هامة .

وتزداد أهمية القرارات حين يتعلق الأمر بالتنظيمات الإدارية لما يكون لهذه القرارات من آثار على مجمل نشاطات التنظيم الإداري وعلاقته مع بيئته ، ويتعاظم هذا التأثير كلما كبر حجم التنظيم و تعددت أنشطته وزاد حجم الجمهور الذي يتفاعل معه .

إن القرارات الإدارية هي وسيلة الإدارة التي تتمكن بواسطتها من قيامها بوظائفها تمهيـدا لخطوة التنفيذ السليم والفعال على أرض الواقع ، ولذلك كثيرا ما توصف الجهة الإداريـة بأنا صانعة قرار، وتبدأ عمليات صنع القرار مع عمليات التخطيط ، وتظهر تجلياتـا في عمليات التنظيم و التنسيق ، كما تستند الإدارة إلى قراراتا في عمليات التوجيه و الرقابة و التقييم ، وترى نتائج قراراتا بالفعل عند التنفيذ .

إن عملية اتخاذ القرار هي العملية الإدارية برمتها ، لأنا تمثل اختيارا مدروسـا للغايـات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة ، لأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجب لها المرؤوسين ، ويكون عملهم موجها با فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الفعال [1].

يمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنا سلسلة متصلة من القرارات بمعنى أنـه على المقرر اختيار أفضل الحلول لمشكلته متبعا بذلك أنشطة الإدارة من تخطيط و توجيه و رقابة ، فهو دائما يجد نفسه في مجال اتخاذ قرارات تنظيمية أو تخطيطية أو رقابية [2] ، وأن قدرة المدير و كفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها وفي نتائجها العمليـة علـى أرضية الواقع .

---

[1] سامي سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر –عمان -2004 ،ص 32 .

[2] محي الدين الأزهري ، الإدارة ودور المديرين ، أساليب وسلوكيات –دار الفكر العربي –القاهرة ، 1994، ص90.

إن عملية اتخاذ القرار تتراوح ما بين البساطة و التعقيد ، ويعود هذا لطبيعة القرار في حدة ذاته كما أنا تتضمن عملية اتخاذ القرارات اختيار بين بديلين أو أكثر أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين ، و أن عدم وجود بدائل يجرد العملية من معناها [1].

إن ما شهده العصر الحديث من تطورات تكنولوجية عالية كان له الأثر الكبير في عملية اتخاذ القرارات إذ أن التطور جعل القادة يميلون إلى استخدام أساليب الإقناع و تنمية الشعور بالمسؤولية في تعاملهم مع المرؤوسين بدلا من الاعتماد على الأسلوب التنظيمي [2].

و ضوء ما تقدم سوف نتناول بالدراسة عملية اتخاذ القرارات ، إعدادها ، أنواعها ، ومراحلها ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذا المشاكل التي تعرقل العملية .

---

[1] ظاهر محمد كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار الفلاح 2000 ، ص255 .

[2] محمد محمود حافظ ، القرار الإداري ، دار الفكر 2000 ، ص 45 .

1- مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

تأتي مرحلة اتخاذ القرارات في ختام خطوات تتطلب جهدا يغطي مساحة واسعة من العملية الإدارية ، لأنه يترتب على اتخاذ القرارات عمليات تنفيذية قد تصيب وقد تخيب ، ومع أن الإدارة تكون مطالبة أحيانا بالسرعة في اتخاذ القرارات حتى لا تتفاقم المشكلات وتزداد تعقيدا ، إلا أن السرعة لا تجدي نفعا إذا كانت على حساب فهم المشكلة وتحديد جوانبها ، والتعرف على بدائل معالجتها لاختيار البديل الأمثل من بينها على ضوء عملية تقييم للوسائل المتاحة و الظروف القائمة والموارد المادية والبشرية المتوفرة .

ولذلك لم يختلف علماء الإدارة على الخطوات التي يمر بها صنع القرار الناجح ، وتتمثل فيما يلي :

1/1- الشعور بالمشكلة وتحديدها :

ولا يقصد بالمشكلة هنا مجرد الإنحراف عن الأهداف المحددة مسبقا للإدارة أو من جانبها ، فقد تدور المشكلة حول مطلب تغيير النشاط القائم إلى صورة أفضل ، مثال ذلك النشاط الذي تقوم به مدرسة أو جامعة للمحافظة على مركز متميز بين نظيرتها في السوق ، حين تنجح المؤسسات الأخرى في جذب الانتباه إلى نشاطها و تستقطب حجما أكبر من الطلبة الراغبين في نوع البرامج التي تطرحها ، إذ أن الأعداد المتزايدة التي تتوجه إلى تلك المؤسسات تكون على حساب الإقبال على المؤسسة الأولى .

ولذلك فالإدارة الواعية تحتاج إلى أن تقوم بتشخيص أوضاعها ، والتعرف على المشكلات القائمة و المنتظرة ، وتحديد أبعادها تحديدا دقيقا يكشف عن الجوانب الإستراتيجية فيها ، لأن من يبحث في المشكلة يحتاج أن يحللها ، ويكشف عن جميع جوانبها ، ويميز بين ما هو جوهري وبين ما هو مجرد مترتبات على العوامل الجوهرية ، لأن القرار الذي يعالج أعراض المشكلة لا يحلها مادامت أسبابها قد بقيت بدون علاج ، ولأن الجهد والمال الذي ينفق في معالجة الأعراض يذهب هدرا ، وتبقى المشكلة على حالها تعطل سير المؤسسة وتمنع تقدمها .

2/1- تطوير البدائل :

البدائل هي قرارات أولية لمعالجة المشكلة ، شأنا شأن الإفترضات العلمية ، توجه عمـل الباحث ، وقد تكون صحيحة وقد لا تكون ، وكذلك البدائل قد تكون بينـها الحـل الأفضل ولكنها قد لا تكون كلها مناسبة بالدرجة نفسها ، لذلك فإننا نحتاج إلى تطوير .

ويفترض الإداريون أنه لا يوجد بديل واحد لحل كل مشكلة يواجهونا ، فالبدائل دائمـا متعددة ، خصوصا إذا كان صنع القرار الإداري لا يتم إلا بالأسلوب الفردي بل يطـبخ بأسلوب جماعي ليتخذ القرار بالإجماع أو بالأغلبية ، فمن خلال المداولات و الاجتماعات وعلى ضوء دراسات اللجلن ، وبالإستعانة بخبرة الهيئة الإستشارية يتم تطوير عـدد مـن البدائل ، ثم تفحص هذه البدائل سعيا وراء البديل الأفضل .

2/1- تقييم البدائل :

وغالبا ما تبدأ عملية التقييم بتصنيف البدائل بحسب توفر الشروطة اللازمة لاستخدامها أو النتائج المترتبة على استخدامها من بعدها الكمي و الكيفي ، أو الوقت الـذي يحتاجـه وضعها في حيز التنفيذ ، أو غير ذلك .

ثم تبدأ عملية دراسة البدائل على ضوء المعايير التي اعتمدت في التصنيف أساسا ، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي :

-المدة الزمنية اللازمة لوضع البديل في حيز التنفيذ ، ويحكم على البديل وفقا لهذا المعيـار انطلاقا من خطورة المشكلة التي تواجهها الإدارة وسرعة تفاقمها ، فالمشـكلات الملحـة يؤخذ بمعالجتها بالبديل الذي يختصر الوقت حتى ولو زادت كلفته عن غيره من البدائل ، أو كانت نسبة الإجماع عليه ليست مرتفعة.

-كلفة تنفيذ البديل ، ويحكم على البديل وفقا لهذا المعيار على ضـوء النسـبة المئويـة للمكاسب بالقياس إلى المال المستثمر في وضع البديل في محل التنفيذ.

-توفر الموارد المادية و البشرية اللازمة للأخذ بذا البديل أو ذاك ، إذ تستبعد البدائل التي يصعب توفير متطلباتا أكثر من غيرها .

-إستجابة المرؤوسين للبديل ، فالبديل الذي يحظى بتقبل أوفر من جانب المرؤوسين يكون له أفضلية على غيره لأن المرؤوسين أدوات التنفيذ .

-المترتبات على وضع المؤسسة و إدارتا و العلاقات الإنسانية فيها ، وكذلك على علاقة المؤسسة ببيئتها ، فلا يمكن الأخذ ببديل يجعل مدير جامعة يتفرغ كليا للتـدريس ، فـلا يعود قادرا على ممارسة مهامه في الشؤون الإدارية الإعتيادية أو في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق أو الرقابة أو التوجيه ، كما لا يمكن الأخذ ببديل يتعدى على حق المرأة الحامل في إجازة أمومة ، كما لا يمكن الأخذ ببديل يلقي على أولياء الطلبة بأعباء ماديـة تفـوق قدراتم ...

4/1-اختيار البديل الأفضل :

إن الخطوة الباقية في تقييم البدائل غالبا ما تمهد لقرار الإدارة في الإختيار ، ولكـن هـذه الخطوة تبقى صعبة لأن الحالات التي تكشف عن بديل يكون هو الأكثر جدوى و أقـل كلفة وأسرع تنفيذا ، ويرضي اهتمام الجميع فلا يصادف إعترضات من أحد ، وتتـوافر الشروط المادية والبشرية للأخذ به هي حالات نادرة ، ومن هنا تأتي أزمة اتخـاذ القـرار القطعي ، فيلجأ بعضهم إلى مرحلة تجربة للبديل الذي يقع عليه الإختيار للتأكد من مزاياه وعيوبه ، وليس في هذه التجربة ما يضعف عملية الإختيار ما دامت قد استثنت كثيرا من البدائل ، وتركزت على بديل أو اثنين ظلت المداولات تتردد بينهما .

ويلجأ بعض الإداريين إلى خبرته السابقة للإسترشاد بمنجزاته و أخطائه كدليل يعتمد عليه وعلى العموم تكون الإختبارات في كثير من الحالات قائمة على موقف عدم التأكد مـن صحة القرار أو موقف المغامرة الحذرة .

وعلى كل حال يجد ومتخذ القرار مبررات تساعده على اتخاذه من أهمها :

-أن تكون الإدارة قد بذلت كل جهد ممكن في البحث عن كل البدائل الممكنـة قبـل المفاضلة و الإختيار من بينها .

-أن تكون الإدارة قد أخضعت كل بديل للفحص قبل القيام بعملية المفاضلة .

-أن تكون المفاضلة بين البدائل قد قامت على أسس موضوعية ، ولم تستند إلى اعتبارات شخصية .

-أن تسترشد الإدارة بآراء الإستشاريين المتخصصين من داخل المؤسسة وخارجها .

-أن تتجنب الإدارة اتخاذ قرار يمكن التريث فيه إذا كانت في حالة عدم التأكد من صحة القرار .

5/1- صياغة القرار و وضعه في حيز التنفيذ ومتابعته :

إن الصياغة الواضحة للقرار تساعد على تحاشي التفسيرات المختلفة له ، فتأتي الإستجابات لمطالب القرارات القابلة للتأويلات بسبب عدم التحديد الدقيق متباينة باختلاف درجات فهم المرؤوسين لها ، أو بسوء نية من البعض بقصد التحايل على القرار .

ويتم التأكد من جميع الأطراف المتأثرة بالقرار قد أحيطت به علما بالأسلوب المناسب في الوقت المناسب لإعلان القرار و وضعه في حيز التنفيذ .

وفي جميع الحالات لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بإعلانه و الإلتزام به ، إذ لا بد من متابعـة القرار لكي تحصل الإدارة على تغذية راجعة عن جدوى اتخاذه ، والعقبات التي تقـف في طريق استثماره ، والعيوب التي تنشأ عن تطبيقه ، وردود الفعل عليه في داخل المؤسسـة وخارجها .

ومما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب المرحلية و التدرج في إنجازها مـن أجل الوصول إلى قرارات صائبة وناجح [1] .

[1] المرجع نفسه ، ص 86

2-أشكال اتخاذ القرارات الإدارية :

تأخذ القرارات الإدارية بطبيعتها عدة أشكال ، ومن ذلك يرى محمد السعيد عبد الفتـاح في كتابه " الإدارة العامة " فيما معناه أن القرارات تأخذ ثلاثة أشكال أساسية ، و كـل نوع منها مرتبط بالآخر ، ذلك أن نوع القـرار مـرتبط بـالمركز الإداري وكـذلك بالصلاحيات التي يستعين بها صانع القرار وهي كالآتي :

1/2-القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية :

تتميز القرارات التنظيمية بطابعها الرسمي ، إذ أن المدير يتخذ هـذه القـرارات بـدوره كموظف رسمي مسؤول عن التنظيم ، كما لا يجب أن يوكل أي شخص آخـر . أمـا القرارات الشخصية فهي التي تتعلق به خاصة والتي بعيدة عن التنظيم . مثلا عندما يقـرر المدير قضاء عطلته بالخارج أو غيرها من القرارات الشخصية وهذه الأخيرة مهم دراستها إذ أنها تؤثر في التنظيم ، ففي بعض الأحيان يخصص المدير فترة للراحة يكـون خلالهـا الموظفين في أمس الحاجة إليه ، أما من ناحية التنظيم فالقرارات المعترف بها هي التنظيمية بالدرجة الأولى .

2/2-القرارات الأساسية و القرارات الروتينية :

للقرارات الأساسية متطلبات عديدة من أهمها الموارد الضخمة المالية و البشرية ، كمـا أن احتمال الخطأ في هذا النوع من القرارات غير مقبول كونه يؤثر في التنظيم تأثيرا بليغـا ، كما أنها قرارات استمرارية تكون عادة طويلة الأجل ، ومن أمثلة ذلك اختيار نوع المنتوج المصنوع أو القدرة الإنتاجية وغيرها . أما القرارات الروتينية في التي تتكـرر يوميـا و لا تحتاج لتخطيط و استشارة في اتخاذها ، كما أنها تعتمد على إجراءات ثابتة و الأغلبية من القرارات الإدارية يغلب عليها الطابع الروتيني .

3/2-جدولة القرارات وعدم جدولتها :

هذا النوع من القرارات مرتبط بالقرارات الأساسية و الروتينية حيث تكـون القـرارات مجدولة حسب ما إذا كانت متكررة ، بحيث يصبح من الممكن استخدام إجراءات محددة

حيث لا يمكن النظر إلى كل قرار على انه حالة فريدة عن غيرها كلما ظهرت الحاجة إليها ، أما القرارات غير الدولة فهي قرارت أساسية تتطلب اتخاذ موقف معين بصددها [1] .

فمثلا قرار التحول من المركزي إلى اللامركزية هي من القرارت غير الدولة . إن النظـام العالمي الجديد الذي يفرضه اقتصاد السوق يرفض منطق الخطأ ومن هذا المنطق صـممت القرارات على هذا الشكل حتى يميز المشرف على القرار بين أهمية قرار عن آخر وذلك من أجل تنظيم أحسن للعمل ودقة أكبر في الأداء .

[1] محمد سعيد عبد الفتاح ، المرجع السابق ، ص 232 .

3- الإتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات :

يعتبر الإتصال و المشاركة من العناصر الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية إذ أننا سنفصل في كلاهما بدءا بـ :

1/3- الإتصال :

في كثير من الحالات تصدر القرارات بلغة يصعب فهمها أو يشوبا الغموض و بالتالي يصعب على العاملين إدراك معانيها و بالتالي عدم القدرة على تنفيذها ، إذن فأشكال الإتصال تلعب دور كبير في اتخاذ القرارات داخل التنظيم و أيضا إيصال القرار إلى المختصين كما أن الاتصال يعنى بدراسة توقيت إصدار هذا القرار ... فإذا تأخر إعلان القرار فلن يتمكن الأفراد المتأثرين بالقرار من الوصول إلى المبرر لهذا التأخير .

كما يجب أن يكون الإتصال رسميا في توصيل القرارات وذلك عن طريق الأساليب المكتوبة و لذا فإن القرار الإداري هو أهم مظهر للاتصال الإداري بالأفراد [1] ، وبالتالي يجب الابتعاد عن التعقيد في اتخاذ القرار حتى يتسنى فهمه وتطبيقه ، كما يجب فتح منافذ الاتصال من أجل توصيل الملاحظات و الإكتشافات إلى الهيئات الأعلى .

2/3- المشاركة :

لقد أثبتت الدراسات النفسية و الاجتماعية أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، إذ أن القرارات الجماعية هي التي صار معمول بها في ظل تراجع التنظيمات الأتوقراطية و اتساع دائرة التنظيم الديمقراطي ، وذلك لما حققته من نتائج إيجابية ، إذ أن جماعية اتخاذ القرار تقلل من درجة اعتماد الأعضاء على الرئيس الإداري أو القيادة في التنظيم ، كما أن المعارضة تقل بين منفي القرار لأنه ناتج عن مشاركتهم الجماعية .

كما يمكن التقليص في وقت التنفيذ في الأعمال المنتجة جماعيا على الأقل ، إذ كلما شارك فيها أكثر من شخص واحد كانت دقتها أكثر و فائدتها أعم 2 ، إن الإشراك في القرارات يظهر تجاوبا كبيرا مع النشاط و تبقى الإستعدادات لتقبل نشاط آخر ، إلا أنه ورغم ما تحمله القرارات الجماعية من مزايا فإنه يعاب عليها صعوبة الوصول إلى تحديد المسؤولية المشتركة بخصوص القرار الذي توصلوا إليه . ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرار الشعور بالأهمية وكذلك قبول التغيير بعيدا عن أي مقاومة ، كما تؤدي إلى التقليل من الحاجة إلى الإشراف القريب ، كما تعمل على تحسين الكفاية الإنتاجية .

---

[1] سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الإداري، الكتاب الثالث ، أموال الإدارة العامة وامتيازاتها –دار الفكر العربي – مصر،1979 ، ص 115.

4-النواحي السيكولوجية في عملية اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار عملية متداخلة تتفاعل فيها العديد من العوامل الأساسية وبذلك جلبت اهتمام العديد من الباحثين ، قاموا بدراسة اتخاذ القرار من جوانب عدة ، وركزوا في ذلك على الناحية السيكولوجية في صناعة القرار .

إذ يجب التأكيد على ضرورة إشراك العامل في هذه العملية باعتباره العنصر البشري الأهم في المنظمة ، وبالتالي على صاحب القرار أن يأخذ ذلك بعين الاعتبار ، ذلك أن صناعة القرار مرتبط بالعامل ، ولذلك يجب تهيئته من الناحية النفسية لتحقيق أداء جيد و مردودية عالية و لذلك فأننا نلاحظ أن القادة الكبار و قادة الدول العظام يصدرون قراراتهم بعد دراسة طويلة متأنية و ببدائل كثيرة فيكون افتتاح القرار باسم الأمة و باسم الشعب فهذا البيان السيكولوجي ضروري جدا لأن يشعر الجميع أن الرئيس اتخذ القرار ويعلنه باسمهم و إرادتهم [1].

وعليه فمراعاة العامل الإنساني ضروري جدا من أجل إعطاء شرعية كاملة للقرار الصادر عن الإدارة ، فالقرار الجماعي لديه قابلية أكبر للتطبيق على أرضية الواقع عن القرار المتخذ بطريقة فردية ، فالثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين يعد من الظروف الأساسية في بناء أي تنظيم و العمل على نجاحه ، ومن ذلك يمكن أن يتحدد نجاح أو فشل قرار معين في ظروف معينة .

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، ط1،دار الفكر للنشر والتوزيع –عمان - 2000 ، ص193.

5-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات :

تتأثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعدة عوامل من المحتمل أن تشكل عائقا في صدورها بالشكل الصحيح أو في الوقت المناسب ، إذا لم تراع هذه العوامل ، ذلك أن مسؤوليتها تقع على الإدارة وحدها و بذلك صار لزاما عليها مراعاتها حيث أن هنالك ظروف تؤثر على عملية اتخاذ القرارات منها ظروف اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية [1] ، وتتمثل فيما يلي :

1/5-العوامل البيئية :

وتنقسم بدورها إلى شكلين :

1/1/5-الخارجية :

ونقصد بذلك القرار الصادر عن المؤسسة انطلاقا من مكانتها و موقعها ضمن مجموعة من المؤسسات الأخرى في إطار يتماشى مع طابعها التنظيمي كالوزارة الوصية مثلا ، فالقرار الإداري يجب أن يراعي مجموعة من هذه العوامل .

2/1/5-الداخلية :

ولكي يتحقق نجاح اتخاذ القرارات على المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية التي تتحكم في تسييرها ى، منها حجم المنظمة و قدراتها المالية و البشرية و كذلك عدد العاملين و المتعاملين معها ، عليها مراعاة ذلك من أجل ضمان فعالية القرار الصادر عن المنظمة .

2/5-العوامل السلوكية :

إن للعوامل السلوكية دور أساسي في إعداد و اتخاذ القرار باعتبار أنها عملية يتخذها فرد أو مجموعة من الأفراد ونذكر منها :

1/2/5-القيم الفردية :

قامت عدة دراسات حول تأثير القيم الفردية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية و من بين أهم هذه الدراسات تلك التي قام بها عبد الحفيظ مقدم ، حيث يرى أن القيم الشخصية للمدير تلعب دور رئيسي في تحديد استراتيجيات المؤسسة ، كما أنه في دراسة لـ

[1] حسن علي شرقي ، مرجع سابق ، ص 35

senger على مائتين و أربعة وأربعون مديرا تبين أن لهؤلاء الذين لهم قيم دينيـة مرتفعـة قراراتم أكثر اجتماعية و إنسانية ، وأقل اهتمام نسبيا بالكسب المالي و زيادة الأرباح .
كما أكد ذلك jacox حيث يرى أن أهداف المنظمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقيم الشخصية لمديرها أو مسيرها ، وتبين هذه الدراسات أن هذه القيم تؤثر في القرارات أثنـاء العمـل وذلك من وحيث تصميم وضع الأهداف ، وكذلك تظهر في تطوير واختيار البدائل وهذا بالنظر إلى ميول المسير في اختبار بديل من بين مجموع البدائل ، كما تتجلى في التطبيق و التقييم و المتابعة .

2/2/5- القيم النفسية و الشخصية :

يتعلق هاذين العاملين بالرئيس الإداري و معاونيه بالدرجة الأولى حيث أن للحالة النفسية و المعنوية المسيطرة على المسؤوليين دور كبير في عملية صنع القـرار و ذلـك بمختلـف مراحلها ، وقد كان لـ simon herbet الفضل في إبراز أهميـة الجوانـب النفسـية و الشخصية و أثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية [1]، فالعوامل النفسـية هي الحوافز لدى الفرد متخذ القرار و مقدار نجاح ذلك القرار بدوره يؤثر في القـرارات الأخرى .

أما بالنسبة للقيم الشخصية و المتعلقة بالاتجاهات و الاعتقـادات ، الميـول و كـذلك الحاجات الفردية فلا يمكن تجاهلها إذ أن العلاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات تختلف بالنسبة للأشخاص من حيث الجنس و الحالة الاجتماعية[2] .

كما أن هنالك خصائص عديدة لا يمكن إهمالها في هذا الجانب مثل عنصر الذكاء حيـث أن الدراسات بينت أن مرتفعي الذكاء هم الذين كانوا يتوصلون إلى إستراتيجية ناجحة و يتمسكون با ، وأن المديرين ذوي الذكاء الأدنى لم يهتموا بوضع إستراتيجية محددة بـل كانوا يميلون إلى الاختيار العشوائي للبدائل [3].

ولهذا فالشخصية القوية تساعد المسير في مواجهة المشاكل ، و القـدرة الكـبيرة علـى الاستجابة للمواقف المختلفة و الإسهام في تسيير الأمور برشد .

---

[1] عبد الحفيظ مقدم ، الطيب محي الدين ، اتخاذ القرارات ، القيم والأنماط القيادية ، المديرون –الجزائر - 1996 .

[2] عبد الغني بسيوني ، أصول علم الإدارة العامة ، الدار الجامعية –الإسكندرية -1996 .

[3] محي الدين الأزهري ، المرجع السابق ، ص 335 .

3/5- العوامل المتعلقة بالمؤسسة :

إن من بين أهم العوامل المتعلقة بالمؤسسة فيما جاء به محي الدين الأزهري هي تلك الـتي يفرضها الوضع العام للمنظمة ، بما في ذلك الأمور التنظيمية التي تعد محددات و قيود يجب أن تؤطر القرار قبل صدوره بذلك تصادر حرية المدير المطلقة ، إذ أن هنالك ضوابط رسمية لسلطته في اتخاذ القرارات تفرضها أوضاع المؤسسة .

إذن فاحترام هذه العوامل و العمل في خضمها يساعد بشكل مباشر في صنع عملية اتخـاذ القرار ، كما يعمل على صدوره ف الوقت المناسب و المستوى المطلوب من الفعالية .

6- كيفية تنفيذ القرارات الإدارية و امتيازات الإدارة في ذلك:

يعد القرار من أصعب الموضوعات التي يتناولها علم النفس العمل والتنظـيم بالدراسـة ، وأيضا القانون الإداري ، هذا الأخير من حيث تحديد طبيعته في المنازعات الإدارية ، وما زال هذا الموضوع لحد الآن محل دراسة نظرا لتطور مفهوم الأعمال التي تقوم بـها الإدارة بغرض تحقيق أهدافها [1] ، وفي ذلك يرى سليمان محمد الطماوي أن هنالك طريقتين لتنفيذ القرارات الإدارية .

1/6- التنفيذ عن طريق الإدارة مباشرة :

ذلك أن الإدارة تملك حق إصدار القرارات الإدارية كما يحق لها تنفيذها مباشـرة علـى الأفراد وذلك دون الالتجاء إلى القضاء ، وعلى من ينازع في سلامة القـرارات أو حـق الإدارة في تنفيذها مباشرة أن يلجأ إلى القضاء [2]، وبذلك تتمتع الإدارة بميزتين أساسيتين:

أولا : هو أن كل قرار صادر عن الإدارة هو سليم إلى أن يثبت العكس ، ذلك أن العمل الإداري يخضع لعوامل خاصة تسبق صدور القرار كإلزام الموظفين مثلا بإتبـاع أشـكال معينة عند إصدار قراراتم و خضوعهم لرقابة رؤسائهم من ناحية أخرى .

إذن فالأفراد ملزمون باحترام هذه القرارات حتى ولو كانت مشكوك با أو محل خلاف ، فحسب ما ورد في المادتين169 -274 مكرر من قانون الإجراءات المدنية فإنه لا تقبل أي دعوة قضائية إدارية إلا في القرار الإداري ، وهذا ما يسمى في الفقه الإداري بقاعدة القرار الإداري المسبق ، كما يعد القرار المسبق كشرط لقبول دعوى الإلغاء .

ثانيا : إن الإدارة هي المدعي عليها باستمرار وبالتالي لا يمكن للإدارة إصدار أي قرار إلا في حدود ما خوله لها القانون ، كما أن للأفراد حق طلب وقف التنفيذ أمام مجلس الدولة إذا ما أرادت الإدارة تنفيذ قرار معين[3].

2/6- التنفيذ عن طريق القضاء :

حيث تقوم الإدارة برفع دعوى قضائية جنائية لمخالفة الأفراد للقرار الإداري ، وهي وسيلة لإجبارهم على احترام قراراتا ، إذ أن القرار هو عمل قانوني مبدئيا ، ويتمثـل الجانـب

[1] رشيد خلوفي ، قانون المنازعات الإدارية ، ص 33 .
[2] سليمان محمد الطماوي ، المرجع السابق ، ص 179 .
[3] نفس المرجع ،ص 179.

التنفيذي للقرار الإداري في الامتياز المعترف به للإدارة في اتخاذ قرارات إجبارية تنفذ بدون اللجوء إلى القاضي و يسمى هذا الامتياز بامتياز الأسبقية .

كما أن للإدارة اللجوء إلى المحاكم المدنية للحصول على أحكام بإلزام الأفراد باحترام أي قرار إداري معين ، إذ ليس ثمة مانع قانوني من ذلك كما أن هذا الطريق أدى إلى احتـرام الحقوق و الحريات الفردية [1].

كما أنه لا يمكن رفع دعوى إدارية إلا ضد قرار إداري سبق ويكون القرار السبق كنتيجة للتظلم الذي يرفعه الأفراد ، كما أن دعوى الإلغاء تكون دائمـا ضـد القـرار الإداري الأصلي الذي يمس مراكز الأفراد بصفة سلبية .

فبالرجوع إلى المادة 274/1 من قانون الإجراءات المدنية فإن القـرارات القابلـة للطعـن بالإلغاء هي القرارات التنظيمية أو الفردية الصادرة عن السلطة الإداريـة ، و أن المعيـار المتخذ على ما يبدو هو المعيار العضوي الذي اعتمدته المادة 07 من قـانون الإجـراءات المدنية حيث أن القرار الصادر عن السلطات الإدارية هو وحده الذي يكون محلا للتنازع أمام الغرفة الإدارية لدى المحكمة العليا سابقا أمام مجلس الدولة حاليا [2].

ومما سبق يتضح أن القرار الإداري هو من شأن الإدارة وحدها ، ورغم ذلك فإن تنفيـذه يقتضي المرور و الالتزام بالقانون طبقا لمقتضيات المصلحة العامة ، ذلك أن التنفيذ المباشر للقرار ليس الأصل في معاملة الإدارة للأفراد و إنما الأصل في عودة الإدارة لإلى القضـاء شأنا في ذلك شأن الأفراد .

---

[1] نفس المرجع، ص180-181.
[2] أحمد محيو ، المنازعات الإدارية ، ص 161 .

ملخص الفصل :

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية حساسة و مهمة في المؤسسة باعتبارهـا المحـور الأساسي لنجاعة وفعالية هذه الأخيرة ، ولهذا فقد صار لزاما على صناع القرار مراعـاة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة في هذه العملية .

ومما سبق يمكن القول أن القدرة على صنع القرار الحاسم و الإيجابي هو الأسـاس الأول و الهدف الرئيسي من البحوث في هذا الميدان ، إذ أن على الإطارات الجزائرية العـودة إلى هذه البحوث من أجل اتخاذ قرارات حاسمة تجابه النظام العالمي الجديد ، مراعين في ذلـك المشاركة الجماعية في اتخاذ مثل هذه القرارات ضمانا لتطبيقه على أرض الواقع .

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموع البدائل المطلوبة و التي تخلقها الإدارة و شـركائها الاجتماعيين منتهجين بذلك سياسة رشيدة ترفع من قدرة المؤسسة الجزائرية على التنافس مع غيرها من المؤسسات .

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صارت محل اهتمام الكـثير مـن العلـوم السياسـية ، الاقتصادية ، الإدارية ، والنفسية وهذا مايعكس بالضرورة هيمنتها في التمعات الكبرى وما يحفز أكثر على البحث في ضمارها .

الجانب التطبيقي

الفصل الأول :

منهجية الدراسة

1-منهج البحث

2- تقنيات البحث

***الدراسة الاستطلاعية**

***جمع الوثائق**

***الاستمارة**

3- تحديد العينة

4- الأساليب الإحصائية

5-الإطار الزماني والمكاني للبحث

1- منهج البحث :

إن هدف البحث العلمي هو فهم الظاهرة و إيجاد العلاقات و القوانين التي تحكـم هـذه الظاهرة و تنظم علاقاتا بالظواهر الأخرى ، واستنتاج نتائج مرتبطة با من خلال فهـم العوامل التي تؤثر عليها و تنتجها ، لذلك فإن لاختيار منهج البحث أهمية كـبيرة في أي عمل علمي باعتبار منهج البحث العلمي هو استخدام طريقة علمية منظمة في مواجهـة مشكلة البحث ، والمنهج عموما " هو الطريقة التي من خلالها يتم تحديد موضوع الدراسة أو مشكلة البحث ، ثم وضع الفروض أو الافتراضات الميدانية و إجراء التجارب لجمـع البيانات ، ثم تحليلها إحصائيا واستخلاص النتائج [1] .

و بدف جمع أكبر قدر ممكن من البيانات للإلمام بالموضوع قيد الدراسة فإننـا اسـتعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة و توظيفها بشـكل دقيـق ، و ذلك بدراسة وضعية للظاهرة النقابية في العالم و الجزائر ، و هذا من خلال التطـرق إلى نشأتا و وظائفها و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية ، حيث تعتبر طريقـة يعتمـد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية و دقيقة تصور الواقـع الاجتمـاعي[2] ، ومدى إشراك النقابة في هذه الأخيرة و ذلك من خلال جمع البيانـات و تحليلـها وفقـا للأدوات التي يتطلبها المنهج الوصفي التحليلي ، إضافة إلى الإسـتعانة بـبعض المبـادئ الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها .

2- تقنيات البحث :

يتوقف اختيار المنهج المناسب لدراسة معينة على طبيعة الموضوع نفسه ، أي أن موضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج المتبع في الدراسة إلى جانب الوسائل المنهجية لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ، و بناءا على هذا فإن طبيعة موضوعنا ألزمتنا اتخاذ مجموعة من الوسائل التي نستطيع عن طريقها الكشف عن بعض الحقائق و تتمثل هذه التقنيات فيمـا يلي :

---

[1] عبد القاضي زيدان ، قواعد البحث العلمي الاجتماعي ، بيروت ، مطبعة السعادة ، ط03 ، 1980 ، ص 28 .

[2] عامر إبراهيم القنديجيلي ، البحث العلمي ، دار المعارض –مصر - 1973 ، ص 9 .

1- الدراسة الاستطلاعية :

إن كل بحث علمي ميداني في العلوم الإنسانية و الاجتماعية يستلزم على الباحث القيـام بدراسة استطلاعية ، إذ تعتبر هذه التقنية ذات أهمية في البحوث الميدانية بحيث تسـاهم في توضيح الرؤية لدى الباحث حول مجتمع البحث ، و تساعده في إبراز ظواهر جديدة عن ميدان بحثه كان يجهلها من قبل ، و قد إعتمدنا على هذه التقنية للتقارب بمجتمع البحث و لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول المجلس النقابي لمؤسسة جامعـة الجزائـر ، و نشاطات فروعه النقابية و علاقاته بالإدارة ، كما تمكنا من خلال هذه الدراسة من إعداد أدوات البحث و تجريبها و تعديلها بما يخدم أهداف البحث ، كما كانت هـذه النـدوة فرصة لإجراء العديد من المقابلات الحرة و تطبيق تقنية الملاحظة .

2- جمع الوثائق :

تعتبر هذه العملية من أهم التقنيات التي تؤدي إلى تكوين رصيد مـن المعلومـات لبنـاء موضوع دراستنا ، مما جعلنا نقوم بجمع المراجع و الوثائق التي لها علاقة وطيدة بالموضوع ، إضافة إلى هذا أن حداثة الموضوع و انعدام الدراسات و الأبحاث جعلنا نكتفي بوثائق و لوائح رسمية خاصة بالإتحاد العام للعمال الجزائريين و أخرى خاصة بالمجلس النقابي لمؤسسة جامعة الجزائر ، و هذا من أجل معرفة طبيعة هذا التنظيم و أبعاده حيث تسـاعد هـذه الوثائق على الفحص الدقيق لهياكل الاتحاد و عمله ، إلا أن هذه الوثائق عددها محـدود جدا .

3- الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من التقنيات الشائعة عند غالبية الباحثين الاجتماعيين و النفسانيين ، و أن استعمال هذه التقنية في البحوث يهدف من ورائها الحصول على بيانـات مـن مجتمـع البحث، حيث تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفـراد أثنـاء المقابلة[1] ،بينما تعرف الاستمارة حسب محمد حسن عبد الباسط على أنـها أداة للمسـح الاجتماعي ذلك من خصائصها هي إتاحة فرصة المواجهة بـين الباحـث و المبحـوث بالإضافة إلى احتوائها على مجموعة من الأسئلة التي تتناول الجوانب الذاتية لبعض خبرات

[1] عبد الباقي زيدان ، المرجع السابق ، ص 129 .

المبحوث ، و الاستمارة هذه يقوم بها الباحث بملءها من خلال الإجابات التي يحصل عليها من المبحوث[1].

لقد كانت للدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في الميدان دورا كبيرا في تسهيل عملية انجاز أسئلة الاستمارة التي تحتوي على (37) سؤالا مغلقا و طبيعة موضوعنا فرضت علينا الأسئلة المغلقة و بعض الأسئلة المفتوحة التي تبعت الأسئلة المغلقة فكانت النتيجة أنهم امتنعوا عن الإجابة عليها و أجابوا فقط على تلك المغلقة ، و عملنا على تقسيم الاستمارات على الأفراد لملئها و إرجاعها في نفس الوقت كما قمنا بتقسيم الاستمارة إلى خمسة محاور أساسية و هامة و هي محور الخاص بالبيانات حول المجلس النقابي و محور خاص بالعمل النقابي ، ومحور خاص بتأثير العمل النقابي على القرارات الإدارية و محور خاص بعلاقة النقابة بالإدارة و محور خاص تداخل بتداخل الصلاحيات بين النقابة و الإدارة ، و هذا حسب المقتضيات التي تفرضه علينا فرضيات البحث .

3- **تحديد العينة :**

إن من بين المشاكل التي تواجه الباحث النفساني في ميادين بحثه هي كيفية اختيار عينة البحث ، حيث تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الكلي المراد دراسته و بالتالي تكون هذه العينة و النتائج المتوصل إليها عن طريقها لها درجة كبيرة و دقيقة في التمثيل ، و لما كان موضوع بحثنا يهدف إلى معرفة تأثير الإطارات النقابية للاتحاد العام للعمال الجزائريين في القرارات الإدارية .

لقد اعتمدنا على عينة تتكون من خمسين إطار نقابي بنقابة مؤسسة جامعة الجزائر و قد كانت هذه العينة مختارة و غرضية فهي عينة مقصودة ، و القصد من ذلك أن الإطارات النقابية هي الأكثر دراية بالموضوع و هي المعنية بحضور الاجتماعات مع الإدارة و بالتالي هي التي تملك حق المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية أو معارضتها نيابة عن العمال .

كما تم انتقاؤهم على أساس أنهم مارسوا العمل النقابي لفترة طويلة ، كما أخذنا بعين الاعتبار المستوى التعليمي لهذه الإطارات النقابية لأنه يعتبر كمؤشر على قوة البدائل في

---

[1] محمد حسن عبد الباسط ، أصول البحث العلمي ، دار المعارف –مصر ط 05 ، 1970 ، ص 615 .

حال معارضة القرارات الصادرة ، كما له تأثير على كيفية تبليغ صوت الطبقة العماليـة للإدارة .

4- الأساليب الإحصائية :

تعتبر الإحصائيات المادة الخام التي تعتمد عليها أغلبية العلوم الاجتماعية و الإنسـانية ، و هي تتمثل في جمع الحقائق و المعلومات و استخلاص دلالتها طبقا للأهداف التي رسمناهـا في بحثنا ، و لا يأتي ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق للبيانات و تناولها في شكل صورة حيث تقوم هذه الأخيرة بالإفصاح عن الاتجاهات التي تكمن فيها ، و على هذا الأسـاس قمنا باستخدام بعض مبادئ الطريقة الإحصائية و هذا لوضع الحقائق التي تحصلنا عليها في ميدان بحثنا في شكل جداول بسيطة و مركبة بدف مقارنة الإجابات المختلفة للإطارات النقابية عن طريق النسب المئوية المتضمنة لهذه الجداول و التعليق عليها و استخلاص نتيجة نائية قد تسمح لنا باختيار فرضيات بحثنا .

5-الإطار الزماني و المكاني للبحث :

لقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة جامع الجزائر بكل ملحقاتا ، والتي عرفت فيها إنشاء أولى الفروع النقابية للاتحاد العام للعمال الجزائريين ، حيث برز نشاطها بداية من سنوات 1972 و 1973 حيث كان يضم عدد كبير من المنخرطين من أساتذة وموظفين وعمال إلى غاية 1988 ، حيث انفصل الأساتذة عنها ، وأسسوا نقابة الـلس النقابي لأساتذة التعلـيم العالي CNES ، وقد شملت دراستنا كل الفروع النقابية الخاصة بجامعة الجزائر وملحقاتا التي تشكل الـلس النقابي لمؤسسة جامعة الجزائر ، الذي يضم أكثر من 50 إطـار نقـابي يتوزعون على جميع ملحقات جامعة الجزائر .

وقد دامت هذه الدراسة أكثر من 06 أشهر إبتداءا من شهر أفريل إلى غاية شهر نوفمبر ، حيث مكنتنا هذه المدة من الاطلاع على ميدان البحث و توزيع الاستبيان على الإطارات النقابية ، إضافة إلى إجراء بعض المقابلات الحرة مع مسؤوليين بالـلس النقابي .

الفصل الثاني :

تحليل المعطيات الميدانية

1- تحليل معطيات الفرضية الأولى

1/1 -الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى

2-تحليل معطيات الفرضية الثانية

1/2-الإستنتاج الخاص بالفرضية الثانية

3-تحليل معطيات الفرضية الثالثة

1/3-الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة

4- خلاصة النتائج

الخاتمة

1- تحليل النتائج:

سنعمل في هذا الفصل على تقديم وتحليل البيانات التي تبين لنا فعالية النشاط النقابي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الإدارية داخل مؤسسة جامعة الجزائر ،وهي البيانات التي جمعناها عن طريق الاستبيان المقدم إلى عينة من الإطارات النقابية للإتحاد العام للعمال الجزائريين بجامعة الجزائر وملحقاتها والمعطيات المتحصل عليها عن طريق المقابلات المفتوحة مع بعض رؤساء الفروع النقابية لجامعة الجزائر.

وتوضح لنا هذه البيانات مايلي:

دور الاطارات النقابية للإتحاد العام للعمال الجزائريين بجامعة الجزائر في صناعة القرارات الادارية من حيث فعالية النشاط المتمثل في حضور الاجتماعات وتقديم مقترحات وبدائل والإطلاع على القرارات قبل صدورها والتواصل مع القاعدة العمالية والمساهمة في بلورة القرارات المصيرية وضرورة مساهمتها في صناعة القرارات والكيفية التي تشارك بها في صناعة القرارات وتأثير السياسات الاقتصادية للدولة في صناعة القرارات ،وتأثير السياسات الاقتصادية للدولة في صناعة القرارات والأولوية التي تمنحها الإدارة لإتحاد العام للعمال الجزائريين عن بقية النقابات الأخرى بالإضافة إلى معرفة أهمية الأساليب الفعالة في العمل النقابي ومشاركتها في متابعة تطبيق هذه القرارات وصولا لتقييم العمل النقابي بصفة عامة داخل جامعة الجزائر .

مدى إمكانية النقابة في التدخل في القرارات الإدارية التي لا ترضي الطبقة العمالية ،من حيث إمكانية تعبير القرارات الإدارية الصادرة وتراجع الإدارة عنها،وتأثير ذلك على العمال ،وطرق مواجهة هذه القرارات المرفوضة نقابيا،وصولا إلى إمكانية تطبيق الإدارة لقراراتا.

مبدأ الشراكة والتداخل في الصلاحيات بين النقابة والإدارة من حيث تحديد الأهداف الأساسية للنقابة وطبيعة المصالح بين الإدارة والنقابة وإمكانية حدوث التصادم بينهما،بالإضافة إلى عرقلة مهام الإدارة وممارسة الرقابة على العمال في ظل التصعيد النقابي وصولا لأهمية تطوير أساليب التكوين النقابي.

وسنختم هذا الفصل بخلاصة تضم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

2- بيانات حول العينة

جدول رقم 01: يمثل المستوى التعليمي للإطار النقابي

	العينة	
المستوى التعليمي	التكرارات	النسب
متوسط	04	%08
ثانوي	15	%30
جامعي	31	%72
الموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى تعليمي عالي، حيث يمثل نسبة الجامعي 72% والثانوي 30% والمتوسط يمثل 08% وبالتالي المستوى التعليمي العالي يلعب دورا كبيرا في تفعيل النشاط النقابي خاصة المشاركة في صناعة القرارات الإدارية ،حيث يمنح النقابي خاصية الحوار الفعال مع الإدارة ويمكنه من بناء قرارات على أساس واقعي وسليم.

جدول رقم 02: يمثل الأقدمية في صفوف الاتحاد العام للعمال الجزائريين.

الأقدمية	العينة	
	التكرارات	النسب
أقل من 10 سنوات	31	%62
أكثر من 10سنوات	10	%20
أكثر من 20 سنة	09	%18
الموع	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 02 أن نسبة 62% من الإطارات النقابية التابعة لنقابة مؤسسة جامعة الجزائر مدة انخراطهم أقل من 10 سنوات ويضم أيضا 20% منهم تتجاوز مدة إنخراطهم 10 سنوات أما فيما يخص الإطارات المتبقية 18% مدة إنخراطهم في صفوف الإتحاد العام للعمال الجزائريين 20 سنة .

3- تحليل معطيات الفرضية الأولى :

جدول رقم 03: يمثل إطلاع الإطارات النقابية على محاضر الجلسات مع مدير الجامعة

الإطلاع على محاضر الجلسات	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	41	%82
لا	09	%18
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =6.25

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول أن 82% من الإطارات النقابية لمؤسسة جامعة الجزائر مطلعوا وبشكل دائم على محاضر جلسات مجلس إدارة الجامعة، وهذا ما يجعلهم على دراية بكل نشاط واجتماعات الإدارة والتفاعل إيجابيا معها.

بينما 18% منها لا تطلع على تلك المحاضر لأنا روتينية وتفتقر للعملية حسب رأيهم.

جدول رقم 04 : حضور الإطارات النقابية لجلسات مجلس الإدارة

	العينة	
حضور الاجتماعات	التكرارات	النسب
نعم	40	%80
لا	10	%20
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =18

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

بمعنى أن الإطارات النقابية للإتحاد العام للعمال الجزائريين لهم حضور دائم ومستمر لاجتماعات ولقاءات مجلس الإدارة لمؤسسة جامعة الجزائر حيث نجد أن 80% من الإطارات النقابية يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة مما يبين وعي النقابي بأهمية مثل هذه اللقاءات والمشاركة في طرح انشغالات الطبقة العمالية والدفاع عن مصالحهم ،أيضا المساهمة في طرح بدائل لمختلف المشاكل والمشاريع الكبرى للمؤسسة ،بينما 20 % منهم لا يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة كونه يرون ان مثل هذه اللقاءات شكلية وروتينية.

جدول رقم 05: يمثل إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم

	العينة	
المشاركة في اتخاذ القرارت داخل التنظيم	التكرارات	النسب
نعم	45	%90
لا	05	%10
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =32

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 90% من الإطارات النقابية لمؤسسة جامعة الجزائر تشاركه وبشكل دائم في صناعة القرارات التي تخص التنظيم ،مما يدل على فعالية هذه الإطارات النقابية في الحراك النقابي لمؤسسة جامعة الجزائر بينما 10 % منها لا تشارك في اتخاذ القرارات داخل التنظيم كون اتخاذ القرارات داخل التنظيم يرجع إلى الهيئة التنفيذ للفروع النقابية.

الجدول رقم 06: يمثل الاستفادة من التكوين النظري.

	العينة	
الاستفادة من التكوين النظري	التكرارات	النسب
نعم	09	%78
لا	11	%22
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =7.84

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.001

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 06 ان نسبة 78% من إطارات الفروع النقابية لمؤسسة جامعة الجزائر وملحقاتا استفادوا من التكوين النظري، مما يؤهلهم لأداء نقابي فعال والاستفادة من التجارب النقابية الأخرى والاستفادة من قواعد العمل النقابي.

أما 18% من الإطارات النقابية لم تستفد من هذا التكوين الخاص بالنشاط النقابي.

الجدول رقم 07: يمثل الوصول إلى المناصب القيادية بالانتخاب

الوصول إلى المناصب القيادية بالانتخاب	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	03	%6
لا	47	%94
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =19.39

كا^2 الدولة =83،10

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0،05

يتضح من خلال الجدول أن 94% من الإطارات النقابية تؤكد أن وصول الأعضاء إلى المناصب القيادية عن طريق الانتخاب في الجمعيات العامة وبشكل ديموقراطي وهذا ما يكسب الإطار ثقة زملائه في الفروع النقابية ودعما له من طرف القاعدة العمالية في الدفاع عن مصالحهم.

أما 06% فقط من هذه الإطارات ترى أن وصول الأعضاء إلى المناصب القيادية عن طريق التعيين بعد رضا الهيئات العليا في الاتحاد عنه.

الجدول رقم 08: يمثل إمكانية منح الإدارة فرصة للإطلاع على القرارات الإدارية قبل صدورها.

	العينة	
الإطلاع على القرارات قبل صدوره	التكرارات	النسب
نعم	32	%62
لا	18	%38
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =3.92

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 08 أن 62% من أفراد العينة أقرت على أن الإدارة تمنحها فرصة الإطلاع على بعض القرارات الإدارية باعتبار ان النقابة لها حق حضور االالس الإدارية ،كما وأنه طبقا لمبدا التشاور ومشاركة الشريك الاجتماعي وأيضا لاقتسام المسؤولية المشتركة بالقرارات التي تخدم مصالح العمال ، إلا أن 38% من أفراد العينة تؤكد عدم إطلاعها على القرارات الإدارية قبل صدورها ومرد ذلك حسبهم إلى رفض الإدارة التعامل مع النقابة وسيطرتا الكاملة على الوثائق التي تستند عليها في إصدار قراراتا.

جدول رقم 09: يمثل إمكانية إبلاغ النقابة القاعدة العمالية بالقرارات المتفق عليها مع الإدارة.

	العينة	
إمكانيةابلاغ القاعدة العمالية	التكرارات	النسب
نعم	44	%88
لا	06	%12
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =14.44

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال هذا الجدول يؤكد الإطارات النقابية وبنسبة 88% على أن كل القرارات المتفق عليها من الإدارة تبلغ للقاعدة العمالية لمناقشتها وهذا ما يفسر نجاح أو فشل أي نشاط نقابي تشارك فيه الطبقة العملية لأنا هي المعنية بتنفيذ هذه النشاطات.

في حين ترى 12% من هذه الإطارات بأنه ليس كل ما يتفق مع الإدارة يبلغ للقاعدة العمالية حسب طبيعة القرارات المتفق عليها.

جدول رقم 10: يمثل المساهمة الفعلية للنقابة في صناعة القرارات المصيرية بالمؤسسة.

	العينة	
المساهمة الفعلية في صناعة القرار	التكرارات	النسب
نعم	35	%70
لا	15	%30
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =8

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم 09 نلاحظ أن 70%من الإطارات تؤكد على ان قدرة الإطارات النقابية في المساهمة الفعلية في صناعة القرارات الإدارية باعتبار أن ممثلين العمال هم الأوائل الملزمون بتطبيق هذه القرارات ميدانيا مما يمنحهم قدرة إدارتا وتطبيقها اكثر من المسؤول الإداري هذا الأخير الذي يعمل على سنها وتحريرها.

في حين ان 30% من هذه الإطارات أكدوا أن قدرة الإطار في صناعة القرارات المصيرية محدودة جدا.

جدول رقم 11: يمثل مدى إشراك الإدارة للنقابة في صناعة القرارات الإدارية:

	العينة	
إشراك النقابة في صناعة القرار	التكرارات	النسب
نعم	35	%70
لا	15	%30
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =8

كا^2 الدولة =6.64

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0،05

من خلال نتائج الجدول رقم 11 نلاحظ أن 70% من الإطارات النقابية أكدوا ان الإدارة تمنحهم فرصة المشاركة في صناعة القرارات الإدارية وذلك تجسيدا لمبدأ الشريك الاجتماعي كما ان هذه الفرص التي تمنحها للنقابة تحقق شيئا من الرضا لدى العامل، وذلك أن نسبتي الرضا مع فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية الرأي في الوضعية مرتفعة مقارنة بالعوامل الأخرى المتعلقة بالعمل نفسه وانجازات العمل.[1]

[1] - ناصر محمد العيدلي: إدارة السلوك التنظيمي ،غرام للطباعة الالكترونية 1993 ،ص 441.

بينما 30 % من الإطارات النقابية ترى أن الإدارة لا تشركها في صناعة القرارلأنه من صلاحية الإدارة وحدها.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الإدارة تشرك النقابة في اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم 12 : يمثل ضرورة مساهمة النقابة في صناعة القرارات الإدارية.

	العينة	
ضرورة المشاركة	التكرارات	النسب
نعم	41	%82
لا	09	%18
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =10.24

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول رقم 12 يتضح لنا ان 82% من الإطارات النقابية تؤكد على ضرورة مشاركة النقابة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تم الطبقة العمالية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة كونا الممثل الشرعي للطبقة العمالية بينما 18% من الإطارات ترى أنه ليس من الضروري مشاركة النقابة في صناعة القرارات الإدارية فعلى النقابة الحفاظ على صفوف العمال وحمايتها وليس من شأنا التدخل في تسيير المؤسسة.

الجدول رقم 13: يمثل الكيفية التي تسمح للنقابة في المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية

	العينة	
الكيفية التي تسمح با المشاركة	التكرارات	النسب
الإطلاع على القوانين	29	%58
المشاركة في الاجتماعات والندوات	09	%18
تكوين قاعدة عمالية	12	%24
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =13.96

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 13 ان نسبة 58% من أفراد العينة يرون أن الكيفية المثلى لإشراك النقابة في صناعة القرارات الإدارية هي الإطلاع على القوانين المسيرة للعمل والالتزام بتطبيقها بينما 18% من أفراد العينة مركز على عنصر المشاركة في الاجتماعات والندوات حيث السماح للعامل بإبداء رأيه من خلال ممثليهم أثناء الاجتماعات وهي

أرقى انواع المشاركات ولها مزايا عديدة حيث أنا ترفع من الروح المعنوية للأفراد وتعمل على إشباع حاجة الاحترام[1].

بينما 24% من رأو أنه لتحقيق مشاركة فعالة في صناعة القرارات الإدارية يجب أولا توفر قاعدة عمالية وذلك من خلال الجمعيات العامة التي تقوم با الهيئات النقابية.

[1] - سعيد يسر عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة 1996ص 63.

الجدول رقم 14: تأثير السياسات الاقتصادية للدولة في إتخاذ القرارات الإدارية.

	العينة	
تأثير السياسات الاقتصادية في اتخاذ القرارات	التكرارات	النسب
نعم	41	%82
لا	09	%18
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =10.24

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول رقم 14 يتضح لنا ان 82% من الإطارات تؤكد أن للسياسات الاقتصادية للدولة أثر بالغ على اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة لأن البلاد تعيش مرحلة تحول كبيرة تؤدي إلى عدم وضوح الرؤية في اتخاذ القرار مما يعطي طابعا على الحياة الاجتماعية للعمال خاصة فيما يخص تسريح العمال من جهة وعدم ترسيمهم

من جهة أخرى وهي مطالب مهنية واجتماعية لم تكن وليدة هذه السنة فمنذ سنوات نحن نطالب بها ،خاصة بعد استقرار البلاد وتحسن المداخيل.[1]

اما 18% من هذه الإطارات فإنها ترى أن السياسات الاقتصادية للبلاد واقتصاد السوق خاصة لم تؤثر على عملية اتخاذ القرار لأنها لم تحقق أمال الطبقة العمالية ولا تهتم بمقترحات الشريحة العمالية في التعاطي مع العمال.

[1]- جدريدة البلادة: يومية إخبارية ،العدد 1004، يوم 2003/02/20.

الجدول رقم 15: يمثل أولوية الاتحاد العام للعمال الجزائريين في صناعة القرار عن بقية النقابات المستقلة الأخرى.

الأولوية للإتحاد العام للعمال الجزائرين في صناعة القرار	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	49	%98
لا	01	%02
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =23.04

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم 15 ان 98% من الإطارات النقابية للإتحاد العام للعمال الجزائريين بجامعة الجزائر تؤكد أولويتها في الإسهام في صناعة القرارات الإدارية عن باقي النقابات المستقلة الأخرى ويعود هذا حسبهم إلى الامتداد التاريخي والنضالي للإتحاد العام للعمال الجزائريين كما يرجع إلى قوته في التمثيل وهذا طبقا لقوانين

الجمهورية التي تمنح حق التفاوض للنقابة الأكثر تمثيلا،لأن نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين لمؤسسة جامعة الجزائر تضم اكبر عدد من المنخرطين.

اما نسبة 02 % فترى ان الأولوية للنقابات الأخرى وبررت ذلك بقوة وفعالية مجلس أساتذة التعليم العالي CNES واستجابة الحكومة لمطالبه بينما مطالب الاتحاد العام للعمال الجزائريين عالقة ومحل نقاش رغم كل التحركات والحركات الاحتجاجية والاضرابات التي عرفتها الجامعة خلال السنوات الأخيرة.

الجدول رقم 16: يمثل الأساليب الفعالة للعمل النقابي حسب رأي الإطارات النقابية للإتحاد العام للعمال الجزائريين لمؤسسة جامعة الجزائر.

	العينة	
الأساليب الفعالة للعمل النقابي	التكرارات	النسب
الضغط	02	%04
الحوار	30	%60
الإضراب	12	%24
الاحتجاج وعدم الاستجابة	06	%12
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =36.72

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم 16 نرى 60% من أفراد العينة على ان الحوار هو الأسلوب الأنجع للعمل النقابي باعتباره أسلوب حضاري في الدفاع عن مصالح العمال واستقرار المؤسسة والأكثر شرعية في علاقات العمل.

بينما 24 % من أفراد العينة ترى ان الاضراب هو الأسلوب الفعال لتحقيق مطالب النقابة واستدلوا بذلك إضراب مجلس أساتذة التعليم العالي في تحقيق مطالبهم.

بينما 12% من أفراد العينة رأت أن الإحتجاج وتصعيد العمل النقابي بالمؤسسات الجامعية وعدم الاستجابة لتطبيق قرارات الإدارة هو الأسلوب الأنجح لتحقيق مطالب الطبقة العمالية. اما 04% فقط من أفراد العينة ترى أن الضغط على مسؤولي الإدارة بواسطة هيئات عليا وتدخل الهيئات العليا للإتحاد كفيل تحقيق مطالب النقابة.

جدول رقم 17: يمثل مشاركة النقابة في متابعة تطبيق القرار.

المشاركة في متابعة تطبيق القرار	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	35	%70
لا	15	%30
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =8

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

بمعنى ان الاتحاد العام للعمال الجزائريين الممثل في نقابة مؤسسة لجامعة الجزائر يشارك فعلا في متابعة تطبيق القرارت الادارية المتفق عليها.وهذا ما يعبر عنه الجدول رقم 17 الذي يؤكد فيه 70% من الإطارات النقابية على مشاركتها في متابعة تطبيق القرارات الادارية المتفق عليها لأن تطبيق القرارات يتطلب مشاركة كل الشركاء الاجتماعيين وهذا ما يبين ان النقابة شريك فعلي لإدارة مؤسسة جامعة الجزائر وملحقاتا بالمقابل فإن 30% من الإطارات النقابية ترى عكس ذلك حيث ان النقابة دورها فقط مراقبة تطبيق القرار أما متابعة تطبيق القرارت من مهام الإدارة وحدها.

الجدول رقم 18: يمثل تقييم إطارات الاتحاد العام للعمال الجزائريين للنشاط النقابي داخل مؤسسة جامعة الجزائر.

	العينة	
تقييم النشاط النقابي	التكرارات	النسب
فعال	38	76%
متوسط	06	12%
ضعيف	06	12%
الموع	50	100%

كا^2 المحسوبة =40.96

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول رقم 19 يعبر الإطارات النقابية في تقييمهم للنشاط النقابي داخل مؤسسة جامعة الجزائر والتي تعبر فيه 76% من أفراد العينة على أن النشاط النقابي داخل مؤسسة جامعة الجزائر فعال من خلال مشاركة النقابة في كل مجالس الوساطة بين الإدارة والطبقة العمالية وان النشاط النقابي دائم ومستمر داخل المؤسسة وأيضا النقابة

تتفعال وإيجابيا مع كل مستجدات الساحة الجامعية دون استثناء في حين تساوي نسبة التقييم بين المتوسط والضعيف بين أفراد العينة نسبة 12% لكل منها.

1/3- الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

من خلال نتائج الجداول :3،4،5،6،7،8،9،10،11،12،13،14،15،16،17،18،19 نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت ولأن فعالية نشاط نقابة المؤسسة للإتحاد العام للعمال الجزائريين مؤسسة جامعة الجزائر جعل منها شريكا فعليا في اتخاذ القرارت الإدارية.

4- تحليل معطيات الفرضية الثانية :

جدول رقم 20: يمثل رأي الاطارات النقابية في كيفية إتخاذ القرار داخل مؤسسة جامعة الجزائر.

	العينة	
كيفية اتخاذ القرار	التكرارات	النسب
ديموقراطي	29	%58
غير ديموقراطي	08	%16
عشوائي	13	%26
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =12.83

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 58% من الإطارات النقابية ترى أن القرارت داخل مؤسسة جامعة الجزائر يصنع ويتخذ بطريقة ديموقراطية بمشاركة مختلف الشركاء ، أما 26% من هذه الإطارات ترى أن القرار داخل مؤسسة جامعة الجزائر لا يستند إلى المعايير الديموقراطية في اتخاذ القرارات بمشاركة كل الشركاء الاجتماعيين.

أما 16% من أفراد العينة ترى ان القرار ييتخذ بطريقة غير ديموقراطية ولا تستند على مشاركة كل أطراف الأسرة الجامعية.

جدول رقم 21: يمثل إمكانية تغيير القرارات الإدارة الصادرة التي لا ترضي القاعدة العمالية.

	العينة	
إمكانية التغيير	التكرارات	النسب
نعم	30	%60
لا	20	%40
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =2

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة $<$ كا^2 الدولة

ليس هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم 21 يتضح لنا ان نسبة 60% من أفراد العينة رأو ان هناك إمكانية كبيرة لتغيير القرار الإداري الذي لايرضي القاعدة العمالية ،ولكن يجب الأخذ بعين الإعتبار في ذلك طول الوقت وتراكم العمل المطلبي لتحقيق ذلك، والتكثيف من الجمعيات العامة والاحتجاجات وباقي الإجراءات التي ينص عليها العمل النقابي بينما 40% من أفراد العينة أكدت عكس ذلك حيث يرون ان القرارات الصادرة عن الإدارة لا

يمكن تغييرها وخاصة السارية المفعول ،كما ان الطعن في القرار يستدعي وقت ومجهودات كبيرة غالبا ما تنتهي دون الوصول إلى نتيجة.

إلا انه وباستعمال اختبار مربع (كا^2) وجدنا انه لا يوجد دلالة إحصائية وهذا يدل على ان إمكانية تغيير النقابة للقرارات التي لاترضي القاعدة العمالية غير ممكنة.

جدول رقم 22: يمثل إمكانية تراجع الإدارة عن بعض القرارات التي لا ترضي النقابة.

	العينة	
إمكانية التراجع	التكرارات	النسب
نعم	31	%62
لا	19	%38
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =2.88

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة $<$ كا^2 الدولة

ليس هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول يتضح لنا ان 62% من الإطارات النقابية ترى ان الإدارة يمكنها التراجع عن قراراتا وهذا في حال إطلاعها عليها قبل صدورها وهذا من النادر حدوثه او بالطعن في القرار بعد سريانه وتكثيف العمل من اجل تحقيق ذلك اما 38% من الإطارات النقابية فقد أكدوا عدم تراجع الإدارة عن قرارتا بعد صدورها امام طلب النقابة وبرروا ذلك لتعسف الإدارة وعدم اتباعها للأساليب الديموقراطية في إتخاذ القرارات.

وبتطبيق اختبار مربع كاي(كا^2)يتضح انه لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يعني أن إمكانية تراجع الإدارة في قراراتا التي ترضي النقابة غير واردة.

الجدول رقم 23: يمثل إمكانية وجود صراع بين العمال حول القرار المتفق عليه مع الإدارة.

وجود الصراع بين العمال	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	18	%36
لا	32	%64
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =3.92

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

بمعنى انه يوجد صراع بين العمال حول القرار المتفق عليه بين النقابة والإدارة وهذا ما يفسره الجدول رقم 23 حيث يتضح لنا انه 64% من الإطارات النقابية تؤكد على عدم وجود صراع بين الطبقة العمالية حول القرارات المتفق عليها مع الإدارة وهذا لوجود لوحدة مشاكل القاعدة العمالية ووحدة حلولها البديلة حسب رأيهم بالمقابل فإن 36% من الإطارات النقابية رأوا أن هناك بعض الصراعات بين العمال حول بعض القرارات

ودعموا قولهم بوجود إضراب 2003/03/09 والذي ظهرت نتائجه في اليوم الموالي وهذا يعود في رأيهم لسوء تمثيل العامل وعدم طرح مطالبه الأساسية على مستوى الإدارة وعدم إمكانية تغيير بعض القرارات الصادرة عن الإدارة حيث استجاب بعض العمال للإضراب بينما عارضه الآخرون.

جدول رقم 24: يمثل طرق مواجهة القرارات المرفوضة من طرف النقابة.

	العينة	
طرق المواجهة	التكرارات	النسب
الحوار	20	%40
الإضراب	12	%24
الضغط	04	%08
الاحتجاج وعدم الاستجابة	07	%14
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =12.72

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 40% من الإطارات النقابية أجابوا بضرورة بدء كل التحركات النقابية مع الإدارة واعتبروه الأسلوب الأنجح لمواجهة القرارت الإدارية التي لا ترضي النقابة واعتبروا الحوار الأسلوب الحضاري الأكثر شرعية في علاقات العمل

بينما 24% من أفراد العينة رأوا أن الاضراب هو الأسلوب الأنجح لمواجهة القرارات التعسفية وأكبر وسيلة للضغط على الإدارة والرأي العام من أجل الاستجابة لمطالب العمال وخير مثال على ذلك إضراب عمال وموظفوا المؤسسات البيداغوجية لجامعة الجزائر في الاضراب المفتوح يوم 2003/03/15 للمطالبة برفع الأجور.

بينما 14% من أفراد العينة رأت أن الاحتجاج وعدم الاستجابة للقرار السبيل الأمثل للوصول إلى مطالبهم ومواجهة القرارات التعسفية للإدارة وهذا ما يتجسد من خلال الاحتجاج الذي قامت به نقابة المؤسسة لجامعة الجزائر للإتحاد العام للعمال الجزائريين في 2003/01/18 والذي جرى على مستوى جميع ملحقات جامعة الجزائر.

فيما رأت 08% من الإطارات النقابية أن الضغط لدى الهيئات التشريعية وتدخل الهيئات العليا للإتحاد الوسيلة المثلى لمواجهة الإدارة وهي نسبة ضعيفة.

الجدول رقم 25: إمكانية تطبيق الإدارة لقرارتا في حالة رفض النقابة لها

إمكانية تطبيق القرار	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	32	%64
لا	18	%36
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =3.92

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح لنا من الجدول رقم 25 أن 64% من الإطارات النقابية ترى انه بإمكان الإدارة تطبيق قراراتا في ظل رفض النقابة لها لأن هذا من صلاحياتا كإدارة في متابعة تطبيق القرارت وفي المقابل فإن 36% من أفراد العينة ترى أنه في ظل رفض النقابة للقرارات التي تصدر عن الإدارة لا يمكن تنفيذها وهذا ما يفسر تصدي النقابة للقرارات التي لا تخدم الطبقة العمالية والعمل على تغييرها وتكييفها لصالح العمال.

1/4- الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية:

من خلال نتائج الجداول :20،21،22،23،24،25:نستنتج ان الفرضية الثانية لم تحقق أي أن مبدا الشراكة لا يجعل من النقابة تتدخل في القرارات الإدارية التي لا ترضي الطبقة العمالية.

5- تحليل معطيات الفرضية الثالثة :

جدول رقم 26: يمثل الأهداف الاساسية للنقابة .

الأهداف الأساسية للنقابة	العينة	
	التكرارات	النسب
الدفاع عن العمال	16	%32
استقرار المؤسسة	25	%50
التوعية	09	%18
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =7.71

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

أي أن للنقابة عدة أهداف وليس فقط الدفاع عن مصالح العمال وهذا مايوضحه الجدول رقم 24 حيث يعتبر 50 % من الإطارات النقابية انه من أهداف النقابة الحفاظ على استقرار المؤسسة كمبدا للشراكة مع إدارة المؤسسة بالاضافة إلى الدفاع عن حقوق العمال الذي يعبر عنه 32% من الإطارات النقابية الذي تعتبره أكبر مبرر لوجود النقابة

اما 18% من أفراد العينة فيرون أنه من بين الأهداف الأساسية للنقابة توعية القاعدة العمالية في مختلف مجالات علاقات العمل.

وبالتالي نستنتج أن للنقابة عدة مهام ناهيك عن الدفاع عن حقوق العمال.

جدول رقم 27: يمثل طبيعة العلاقة بين مصالح العمال والمستخدمين .

	العينة	
مصالح العمال والمستخدمين	التكرارات	النسب
متعارضة	28	%56
تتلاقى أحيانا	21	%42
تتلاقى دائما	02	%02
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =3.77

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

بمعنى ان مصالح العمال والمستخدمين متعارضة اكثر منها متلاقية يتضح هذا من خلال الجدول الذي يبين أن 56% من الإطارات تؤكد أن مصالح العمال والمستخدمين متعارضة هذا ما يفسر طبيعة العلاقة بين النقابة والإدارة خاصة فيما يخص مصالح العمال بينما 42% من الإطارات النقابية ترى أن مصالح العمال والمستخدمين قد تتلاقى أحيانا خاصة فيما يخص مصير ومصالح المؤسسة فنجد ان كل من العمال والمستخدمين يبدون اهمية بالغة فيما يخص استقرار المؤسسة أما 02% فقط من الإطارات النقابية رأو أن مصالحهم والإدارة تتلاقى دائما وهي نسبة ضعيفة جدا.

الجدول رقم 28: يمثل إمكانية حدوث التصادم بين الإدارة والنقابة .

حدوث التصادم	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	41	%82
لا	09	%18
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =20.48

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

إذن وحسب نتائج اختبار مربع كاي (كا^2) فإنه غالبا ما يحدث تصادم بين النقابة والإدارة وهذا ما يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين أن 82% من الإطارات النقابية أكدت على حدوث التصادم بين النقابة والإدارة فيما يخص صلاحيات الإدارة في ظل تصعيد النقابة لنشاطها ،وهذا ما يفسر تداخل الصلاحيات الإدارية والنقابية ،فيما ترى 18% من أفراد العينة انه لا يحدث تصادم بين الإدارة والنقابة.

جدول رقم 29 : يمثل عرقلة النقابة لأداء الإدارة لمهامها.

	العينة	
وجود عرقلة	التكرارات	النسب
نعم	03	%06
لا	47	%94
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =38.72

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

بمعنى أنه لا توجد عرقلة لأداء الإدارة لمهامها في ظل تصعيد النقابة لنشاطها هذا ما يوضحه الجدول رقم 29 الذي أكد فيه 94% من الإطارات النقابية بان تصعيد العمل النقابي لا يعرقل مهام الإدارة لأن الحق النقابي يكلفه القانون الجزائري الذي يعطي الحق لنقابة الاتحاد ممارسة النشاط النقابي وفقا لما ينص عليه القانون ثم ان العمل النقابي هو عبارة عن أداة لتحقيق مجموعة من المطالب التي تخدم الطبقة العمالية في حين 06% فقط من أفراد العينة اظهروا عكس ذلك حيث ترى أن تصعيد العمل النقابي يعتبر عرقلة لأداء الإدارة لمهامها وهي نسبة ضعيفة.

جدول رقم 30: إمكانية ممارسة الإدارة الرقابة في ظل عدم الاستجابة لقراراتا.

ممارسة النقابة	العينة	
	التكرارات	النسب
نعم	18	%36
لا	32	%64
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =3.92

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

أي أنه لا يمكن للإدارة أن تمارس الرقابة على العمال في ظل عدم استجابة الطبقة العمالية لقرارتا ،يتضح هذا من خلال نتائج الجدول الذي يبين أن 64% من الإطارات النقابية ترى انه لا يمكن للإدارة أن تمارس الرقابة على نشاط العمال في ظل تصعيد النقابة لنشاطاتا وعدم الاستجابة لقراراتا في هذه الحالة العمال المعنيون بالتنفيذ يكونون تحت سيطرة النقابة ويكون ولائهم للنقابة أكثر من ولائه للإدارة بينما 36% من أفراد العينة أكدوا على إمكانية ممارسة الإدارة الرقابة على العمال حتى في ظل عدم الاستجابة لقرارتا لأنا تتمتع بحق الرقابة الذي يخوله لها القانون.

جدول رقم 31: تفكير النقابة في أساليب جديدة للتكوين.

	العينة	
التفكير في أساليب جديدة للتكوين	التكرارات	النسب
نعم	35	%70
لا	15	%30
الموع	50	%100

كا^2 المحسوبة =8

كا^2 الدولة =3.84

بما ان : كا^2 المحسوبة > كا^2 الدولة

هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الاحتبار تبين أن النقابة يفكر في اعتماد أساليب جديدة للتكوين وهذا يتضح من خلال الجدول حيثتبين ان 70% من إطارات الفروع النقابية بجامعة الجزائر صار يفكر في أساليب جديدة لتكوين إطاراته النقابية باعتبار أن التكوين يعتبر تنمية منظمة وتحسن الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكات المتطلبة من مواقف العمل المختلفة من اجل قيام الأفراد بمهامهم احسن قيام وفي أقل وقت ممكن[1].

[1] - بوثلجة غياث :ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون، الجزائر 1984 ص54.

بينما 30% من الإطارات النقابية يرون ان الاتحاد لا يفكر في الوقت الراهن بتطوير أساليبه التكوينية والسبب يعود في رأيهم لكون المطالب التي تقدمها عقلانية وأساليبها مشروعة تماما ويعود أيضا لغياب الوعي بقيمة تطوير أساليب التكوين بالنسبة للإطار النقابي.

1/5- الاستناج الخاص بالفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الجداول 31،30،29،28،27،26 نستنتج أن الفرضية الثالثة تحققت لأن مبدأ الشراكة يساهم فعلا في تداخل الصلاحيات الإدارية والنقابية.

6- خلاصة النتائج:

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجداول السابقة توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تبين لنا دور العمل النقابي من حيث النشاط والفعالية ومدى مساهمته في صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة في ثلاثة نقاط أساسية :

1-الأولى مؤداها أن النقابة تعد شريكا في إتخاذ القرارات الإدارية وقد توصلنا إلى ان الاتحاد العام للعمال الجزائريين ومن خلال إطاراته النقابية وامتدداه التاريخي والنضال الطويل يخص بمكانة مهمة بمؤسسة جامعة الجزائر، مما يسمح له بالمشاركة الفعلية في صناعة القرارات الإدارية وهذا من خلال حضوره الدائم لاجتماعات مجلس الإدارة معتمدين في ذلك على أسلوب الطرح القوي والأفضل للبدائل والحلول ويظهر هذا في نتائج الجدول رقم 05.

وإن معظم الإطارات النقابية تؤكد على استفادتنا للتكوين قصد تنمية المهارات ودراستهم من خلال الاستفادة من تجارب النقابات الأخرى ومعرفة قواعد العمل النقابي يتضح ذلك في الجدول رقم 07 .وباعتماد الاتحاد العام للعمال الجزائريين لأسلوب الديموقراطي في وصول الأعضاء للمناصب القيادية أكسب إطاراته ثقة زملائهم وتدعيما له من طرف القاعدة العمالية في الدفاع عن مصالحهم.

تبين النتائج أيضا أن الإدارة تمنح النقابة فرصة الإطلاع على مختلف القرارات الإدارية قبل صدورها لطرحها على مستوى القاعدة العمالية لمناقشتها وابداء أرائهم فيها من خلال جمعيات عامة تشارك فيه الطبقة العمالية والخروج بمقترحات.

وبالرغم من إشراك النقابة في القرارات الإدارية إلا أن العمال بالمؤسسة يعانون الكثير من المشاكل الاجتماعية منها والاقتصادية ومرد ذلك حسب إطارات الاتحاد يعود إلى أن القرار يصدر احيان عن هيئات أعلى من الإدارة المحلية وتبقى مناقشتها على مستويات أعلى من نقابة المؤسسة كالمكتب المحلي أو الولائي وحتى على مستوى المركزية النقابية.

أما عن الكيفية التي تسمح للنقابة في المشاركة في صناعة القرارات الإدارية توضح النتائج ان أغلبية الإطارات النقابية ركزت على أهمية إطلاع الاطارات النقابية على القوانين المسيرة للمؤسسة ومجالات مشاركة النقابة في دعم المؤسسة كشريك اجتماعي.

وبدخول الجزائر عهد التعددية السياسية واقتصاد السوق الذي كان له الأثر الكبير على علاقة النقابة بالإدارة وفي هذا الصدد أكدا إطارات الاتحاد العام للعمال الجزائريين أن هذا النهج الجديد قد ترتب عليه الكثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية على العمال أهمها تسريح عدد كبير من العمال وعدم ترسيم بعضهم وتجميع لعدة شركات فالظرف الاقتصادي و السياسي الذي ميز الجزئر نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي مختلف تماما عن ذلك الذي كانت تعرفه سابقا مما جعل النقابة تنظر في أساليبها

المطلبية مراعاة لهذا الظرف وبذلك فإن موقف الإدارة من الحركات الاحتجاجية المطلبية بدأ يتغير في هذه الفترة خاصة فيما يخص صناعة القرار.

وباعتبار الاتحاد العام للعمال الجزائريين أكبر نقابة تمثيلية بجامعة الجزائر وملحقاتها فإن ذلك يمنحها أولوية الإشراك في اتخاذ القرارات الإدارية عن بقية النقابات المستقلة الأخرى وذلك طبقا لقوانين الجمهورية التي تمنح حق التفاوض للنقابة الأكثر تمثيلا.

أما فيما يخص الأساليب المعتمدة الفعالة لدى نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين فإن معظم الإطارات النقابية يفضلون أسلوب الحوار كطريق أول لعرض مطالبهم وفي حال فشل الحوار يعتمد الحركات الاحتجاجية والضغط لدى الهيئات التشريعية كحل بديل ويبقى الإضراب آخر الحلول في حال عدم الاستجابة وإن هذا التدرج التنظيمي في عرض المطالب يعود أساسا إلى المستوى التعليمي المناسب لأغلب الإطارات النقابية للإتحاد العام للعمال الجزائريين ،وكذلك خبرتهم في مجال العمل النقابي وعلى هذا تمنح النقابة دورها الحقيقي على أنها عنصر فعال في المنظومة الجامعية ولا يمكن التخلي عن دورها خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية هذا ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى التي كان مفادها بأن فعالية النشاط النقابي لنقابة مؤسسة جامعة الجزائر للإتحاد قد جعل منها شريكا فعليا في اتخاذ القرارات الإدارية .

أما النقطة الثانية فكان مفادها أن مبدأ الشراكة بين النقابة والإدارة الذي قد يجعل من النقابة تتدخل في القرارات التي لا ترضي الطبقة العمالية وبالتالي تعمل على تغييرها عن

طريق تصعيد العمل النقابي فتوصلنا انه ليس بإمكان النقابة تغيير القرارات التي لا ترضيها لأن تدخلها وإملاء مطالبها يعتبر تدخلا في شؤون الإدارة وبالتالي لا يمكن لها ان تتراجع عن قراراتا لأن ذلك يشكك في مصداقيتها .

وبالرغم من مواجهة النقابة لتلك القرارات عن طريق تصعيد العمل النقابي وتوسيع دائرة الاحتجاجات إلا أن ذلك لا يغير في الأمر شيئا إذ بإمكان الإدارة تطبيق قراراتا حتى في حالة رفض النقابة لها. إذ يحق للإدارة إصدار القرارات كما يحق لها تنفيذها مباشرة على الأفراد وعلى من ينازع في سلامة القرارات أو حق الإدارة في تنفيذها مباشرة على الأفراد أن يلجأ إلى القضاء[1].

وعليه نستنتج أن الفرضية الثانية لم تتحقق أي ليس باستطاعة النقابة التدخل في القرارات الإدارية التي لا ترضيها .

3-أما النقطة التي تخص الفرضية الثالثة والأخيرة: مفادها تداخل الصلاحيات بين النقابة والإدارة في ظل الشراكة بينهما فقد أكد معظم الإطارات النقابية بأن مهامها لا تتوقف عند الدفاع عن حقوق العمال بل تتعداه إلى مهام كبرى للنقابة كالحفاظ على استقرار المؤسسة والمشاركة في إتخاذ القرارات هذا ما أدى إلى تعارض المصالح بينهما كون الإدارة ترى في دور النقابة يجب أن يكون محصورا فقط في الدفاع عن مصالح العمال.

[1] - رشيد خلوفي :قانون المنازعات الإدارية ،ص 33.

إن تداخل الصلاحيات الإدارية والنقابية أدى إلى حدوث تصادم بينهما حول صلاحيات كل منهما حول مشاكل العمال فتدخل النقابة يكون دائما حول مصالح العمال.

أما فيما يخص تصعيد العمل النقابي في ظل أداء الإدارة لمهامها فقد اعتبره معظم الإطارات النقابية أنه ليس عرقلة لمهام الإدارة إنما هو حق من حقوق العامل أما ممارسة الرقابة فقد أكد معظم الإطارات أنه من غير الممكن رقابة العمال في ظل هذا التصعيد وهذا ما جعل الإدارة تعتبر ذلك تدخلا واضحا في أداء مهامها.

وعليه فإنه يمكن القول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت والتي كان مفادها بأن مبدا الشراكة يساهم فعلا في تداخل الصلاحيات الإدارية والنقابية.

الخاتمة :

إن ما يمكن أن نختم به هذا البحث هو القول أن النقابة لم تعد مفهوما جديدا ، بل أنا ظاهرة صارت لا تكاد تخلو منها أي منظمة مهما كانت طبيعتها ، إلا أن تطور التمعات و النظم في العالم صار يفرض على النقابة التحول من نظرتا التقليدية المطلبية إلى قضايا أخرى أكبر نجدها في مصلحة العامل .

و إن من أبرز ما تطمح له النقابة اليوم هو إشراكها في القرارات المصيرية للعامل و المؤسسة ، إلا أن ذلك يفرض عليها مواجهة تحديات جديدة ، و وضع استراتيجيات دقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الذي تعيشه البلاد ، و خاصة في ظل تغيير السياسات الاقتصادية الذي تعرفه ، فتعزيز مكانة النقابة بالمؤسسة صار مرتبط ارتباطا وثيقا بإشراكها بالقرارات الإدارية ، هذا الأمر الذي ترى فيه الإدارة تدخل صارخ في شؤون التسيير الذي من حقها .

و أمام هذا الوضع تبقى النقابة تبحث لها عن ثغرات للوصول إلى هذا المطلب مستمدة بذلك قوتا من القاعدة العمالية ، و كذا قوة هياكلها تسمح لها بالضغط و فرض نفسها .

و باختصار يمكن القول أن النقابة قد اكتسبت خاصية التطور مع الوقت ، و مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية ، و السياسية ، مطورة بذلك هياكلها النقابية التنظيمية حتى صارت قوة لا يستهان با .

باعتبار أن العمل النقابي تعبير واضح و رمز ملموس لنال العمال .

و بالنظر إلى تطور المؤسسات الاقتصادية في الدول المتطورة نجد بأنه للعامل أهمية كبيرة في هذا التطور كون العمال يشاركون في صناعة هذا التطور ، يبقى أن القول هل الإدارة في بلادنا تفكر فعلا في إسهام الطبقة العمالية في تطوير المؤسسات الجزائرية ؟ و هل النقابـة تفكر فعلا في استراتيجيات فعالة يمكن أن تحقق لها هذه المطالب ؟ و هل فعلا طبيعة هذه المطالب هي التي يمكن أن تعزز مكانتها بالمؤسسة ؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- أمينة سليمان ،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون، الجزائر،1994.

2- أحمد السيد محمد، الدليل إلى منهج البحث العلمي ،دار المعارض ،مصر 1973.

3- أحمد حسن البرعي، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري المقارن، دار الفكر العربي، الجزء الأول،1976.

4- أحمد محيو ، المنازعات الإدارية، دارالنشر، عمان ، 1994

5- بترن دروكر، المجتمع الجديد، تشريح النظام الصناعي ،ترجمة وتعقيب راشد البداوي ،مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر ،القاهرة، نيويورك 1967.

6- بوفلجة غياث، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1984.

7- بشير العلاق،أسس الإدارة الحديثة ،دار اليازوري،عمان 1993.

8- بديع محمود قاسم، نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق،2001.

9- جورج لوفران، الحركة النقابية في العالم، ترجمة الياس مرعي، منشورات كويدات ،بيروت، باريس، ط1 ، 1973.

10- جمال البنا، دور النقابات في المجتمع الاشتراكي ،القاهرة ، 1967.

11-حسين علي شرفي، نظرية القرارات الإدارية ،مدخل كمي في الإدارة ،دار السيرة، عمان 1997.

12-رشيد خلوفي ،قانون المنازعات الإدارية.

13-رؤوف عباس حامد محمد، الحركة العمالية في مصر، (1889-1952) دار الكتاب العربي، القاهرة 1967.

14-سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، (التشغيل ،الصناعة ،التنمية) الجزء الثاني، ترجمة الأزهر بوغنور،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.

15-سليمان محمد الطماري، مبادئ القانون افداري،دار الفكر، ط3، القاهرة، 1979.

16-سعيد يسر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ،1996

17-سمير الشيخ علي، العولمة والتكامل الاقتصادي العربي، مجلة جامعة دمشق، المد18، العدد الأول 2002.

18-سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر ،عمان، 2004.

19-الطاهر الحداد، العمال التونسيون وظهور الحركات النقابيةنالدار التونوسية للنشر، 1972.

20-طارق البدوي، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات لتعليمية،دار الفكر، عمان، 2001.

21-ظاهر محمد كلالدة،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،دار الفلاح، 2000.

22-عبد اللطيف بن أشنهوا، مدخل إلى الاقتصاد السياسي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.

23-عبد العزيز صالح بن جبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

24-عبد الباقي زيدان، قواعد البحث العلمي الاجتماعي، ط3، مطبعة السعادة، بيروت، 1980.

25-عزيز ساهي ، دراسات حول الطبقة العاملة في العالم العربي، العدد الرابع، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر 1983.

26-عبد القادر حلبي، مدخل إلى الاحصاء،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

27-عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار الفكر، عمان، 1982.

28-عبد اللطيف بن أشنهوا، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1980.

29-عبد الحفيظ مقدم ،الطيب محي الدين ،اتخاذ القرارات ،القيم والأنماط القيادية ،المديرون، الجزائر، 1996.

30-عامر إبراهيم القيديجلي، البحث العلمي واستخدام المعلومات ،دار الشؤون الثقافية العامة –بغداد 1993.

31-عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية 1996.

32-عمار بخوش، الاتجهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .1984

33-قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري، منشأة الناشر للمعارف، الاسكندرية، 1984.

34-محي الدين الأزهري، افدارة ودور المديرين، أساليب وسلوكيات ،ط1، دار الفكر العربي،1994.

35-محمد محمود حافظ، القرار الإداري ،دار الفكر ، 2000.

36-محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1993.

37-محمد فهيم أمين، تاريخ الحركة النقابية وتشريعات العمل بالاقليم المصري،عالم الكتب ، 1961.

38-محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الاسكندرية ،مصر .1992

39-محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية ،عالم الكتب، القاهرة، 1993.

40-مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.

41-محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس ،ط2، القاهرة، 1975.

42-مصطفى حجازي ،الاتصال والعلاقات الانسانية، والإدارية، دار الطليعة والمركز العربي للتطوير الإداري، ط1، بيروت.

43-محمد سعيد ابراهيم، الاعلام التنموي والتعددية الحزبية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،القاهرة، 2000.

44-محمد حسن عبد الباسط، أصول البحث العلمي، دار المعارف، ط5، مصر، 1970.

45-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، غرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.

46-ناصر داودي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2001.

47-نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية مطابع الفرزدق، الرياض، 1983.

48-هالة أمين، الحركة النقابية العربية في مواجهة عملية السلام المنفرد،ط1، مؤسسة الأبحاث العربية،بيروت، لبنان 1980.

49-كمال محمد أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1985.

50-يوسف درويش، اهمية الثقافة العمالية وأثرها في التنمية، المعهد العربي للثقافة العمالية، وبحوث العمل ، الجزائر، 1978.

المراجع باللغة الأجنبية

51- Andireu (j f) Organisation et travail ,venibert ,paris 1993.

52- Boutefouchet . Les Travailleurs en Algerie Edition Enal –Enap Paris 1987

53- Donald Clough –Concepts in Management Sciencem New Delhi prentice –hall –india –private limited 1968.

54- DURIGH MERUMKA :la prise de decision en Management venibert paris 1987.

55- Francois weiss doctrine et action syndicale en algerie edition - c.v.j.a.s ,paris ,1970.

56- Fanelly nguyen- thanh, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, ECONOMICA, Paris.

57- Lakhdar Sekiou et Autres, Gestion des ressources humaines, 75 DeBoek université, 1993,

58- Lyon Caoma . Les syndicats ouvriers Puf 1971

59- paul herseym kennth blachrdm M management of organizationl –haul -1988. behavoir–n- j-prebtice

القواميس:

60- المنجد في اللغة والأعلام ،منشورات دار المشرق ،بيروت، لبنان، ط31، 1991.

61-Grand dictionnaire –ENCYCLOPEDIE ,larouss

وثائق وجرائد:

62- جريدة الشعب،2003/02/26 العدد 12982

63- جريدة الخبر 2003/02/24 العدد 3712

64-جريدة صوت الأحرار 2003/03/13 العدد 1530

65- جريدة اليوم، 2003/03/15/ العدد 1252.

66- تقارير و إعلانات عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين (نقابة مؤسسة جامعة الجزائر)

67- القانون الأساسي و اللوائح المصادق عليها من قبل المؤتمر الوطني الثامن 1990

68- القانون الأساسي و النظام الداخلي للإتحاد ، المؤتمر الوطني التاسع ، قصر الأمم ، 1994

69- القانون الأساسي للإتحاد ، المصادق عليه من قبل المؤتمر الوطني العاشر ، أكتوبر 2000

70- الميثاق الوطني ، المعهد التربوي الوطني ، الجزائر ، 1976

71- دستور 1990

72- مجلة الثورة و العمل ، اللسان المركزي للإ.ع.ع.ج ، العدد509، أفريل 1988

73- الدفاتر الجزائرية لعلم الاجتماع ، نشرة سنوية صادرة عن معهد علم الاجتماع ، العدد الأول ، جامعة عنابة ، 2000

74- مجلة المرشد ، فصلية ، المعهد الوطني للدراسات و البحوث الثقافية ، العدد 01 1986،

الفهرس

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة ونماذجها

الفصل الثاني

الحركة النقابية

الفصل الثالث

نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين

الفصل الرابع
اتخاذ القرارات الإدارية

الجانب التطبيقي
الفصل الأول
منهجية الدراسة

الفصل الثاني
تحليل المعطيات الميدانية